

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«Η συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολικών μονάδων**  
**Α/θμιας Εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων».**

**Γκοτσοπούλου Βασιλική**

Επιβλέπων Καθηγητής : Σταυρόπουλος Βασίλειος

Επιτροπή Αξιολόγησης: Γκόβαρης Χρήστος

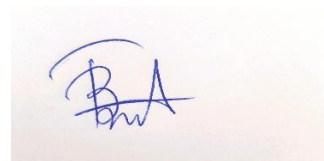
Σαραφίδου Γιασεμή-Όλγα

**ΒΟΛΟΣ 2021**

## Υπεύθυνη Δήλωση

Η Γκοτσοπούλου Βασιλική, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο **«Η συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολικών μονάδων Α/θμιας Εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων»** αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ



Γκοτσοπούλου Βασιλική

*«Στα Κινέζικα, η λέξη «κρίση» γράφεται με δύο γράμματα. Το ένα σημαίνει κίνδυνος και το άλλο σημαίνει ευκαιρία.» ( Τζων Κέννεντυ)*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι κρίσεις αποτελούν φαινόμενο της καθημερινής ζωής των σχολικών μονάδων. Η διαχείριση των κρίσεων που κάθε φορά παρουσιάζονται και αναστατώνουν την εύρυθμη σχολική ζωή, αποτελεί επιταγή για τον/ην διευθυντή/ντρια κάθε σχολικής μονάδας (Brock et al.,2005). Το προφίλ λήψης αποφάσεων που χαρακτηρίζει τον/ην διευθυντή/ντρια είναι εκείνο που θα διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο για την αποκατάσταση της ισορροπίας ενός σχολικού περιβάλλοντος (Hariri,2011). Η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση για τη συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών δημοτικών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων (στρατηγικές που αφορούν την πρόληψη, την ανταπόκριση αλλά και την ανάκαμψη από μια κρίση). Η αποτύπωση των απόψεων και των θέσεων των διευθυντών/ντριών θα αναδείξει σημαντικές πτυχές για τον τρόπο διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και θα προκύψουν σημαντικά στοιχεία για το προφίλ λήψης αποφάσεων που εμφανίζουν.

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει τη συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφέρειας Θεσσαλίας στο πλαίσιο της εφαρμογής στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρεί να απαντήσει είναι τα παρακάτω: α) αν το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των διευθυντών σχετίζεται με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, β) σε ποιο βαθμό σχετίζεται το προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων σε μια σχολική μονάδα και γ) σε ποιο βαθμό οι διαστάσεις του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

Η διερεύνηση των παραπάνω ερωτημάτων πραγματοποιείται με ποσοτική έρευνα και ειδικότερα με μελέτη επισκόπησης (survey), με χορήγηση ερωτηματολογίου και ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην έρευνα συμμετέχουν 143 διευθυντές και διευθύντριες που υπηρετούν σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (4θέσιων και άνω δημοτικών) αστικών, ημιαστικών και αγροτικών περιοχών της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Συγκεκριμένα, για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μορφή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Για τη μέτρηση αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων

χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Διαχείρισης Κρίσεων "School Crisis Management Competencies Survey (SCMCS)" του McCarty (2012). (Προσαρμογή στα ελληνικά από Μπούρα, Χ., 2019). Για την περιγραφή του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε το General Decision-Making Style Instrument (GDMS) των Scott & Bruce (1995), το οποίο μεταφράστηκε στα ελληνικά με τη μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης (back translation). Η εισαγωγή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics.

Η έρευνα ανέδειξε ότι αναφορικά με το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών της έρευνας, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η διοικητική εμπειρία, η εκπαιδευτική προϋπηρεσία, η οργανικότητα, ο αριθμός των μαθητών και η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο επηρεάζουν το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις εφαρμογές στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων σχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις που αφορούν στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων. Αρνητική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ του αποφευκτικού στυλ λήψης αποφάσεων με όλες τις διαστάσεις των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων με εξαίρεση την καταπολέμηση, καθώς και του διαισθητικού στυλ μόνο με την καταπολέμηση και την προετοιμασία. Τέλος, το εξαρτώμενο και αυθόρμητο στυλ δεν σχετίζεται με καμία από τις διαστάσεις που αφορούν στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων. Τέλος, βρέθηκε ότι προτεραιότητα των διευθυντών είναι η επιλογή του λογικού κατά κύριο λόγο και δευτερευόντως του διαισθητικού προφίλ λήψης αποφάσεων για τη διαχείριση καταστάσεων κρίσης.

**Λέξεις Κλειδιά :** Κρίση, Διαχείριση κρίσεων, Προφίλ λήψης αποφάσεων, Διευθυντές

## ABSTRACT

Crises are a phenomenon in the daily life of schools. Managing crises that occur and disrupt the orderly school life is a requirement for the principal of each school unit (Brock et al.,2005). The decision-making profile that characterizes the principal is the one that will play a key role in restoring the balance of a school environment (Hariri,2011).The present study aims to investigate the contribution of the decision-making profile of primary school principals to the implementation of crisis management strategies (strategies for prevention, response and recovery from a crisis). Mapping the views and positions of school managers will highlight important aspects of how critical situations are managed and will provide important insights into their decision-making profile.

The aim of this piece of research is to investigate the contribution of the decision-making profile of the principals of Primary Education schools of the region of Thessaly in the context of the implementation of crisis management strategies. Individual objectives/research questions concern whether: a) The demographic and professional profile of managers is related to the decision-making profile and crisis management strategies. b) And to what extent is the decision - making profile of the directors related to implementing crisis management strategies in a school unit. c) And to what extent the dimensions of the decision-making profile of managers are predictive factors of crisis management strategies.

The above queries are investigated by using-quantitative research methods and, more specifically, a survey study, with a self-completed questionnaire and closed-ended questions. Survey sample is consisted of 143 principals serving in primary schools (4-seater and up) of urban, semi-urban and rural areas of the prefectures of the region of Thessaly.

The collection of data was carried out by completing electronic (web-based) questionnaires. The scale McCarty's "School Crisis Management Competencies Survey (SCMCS)" (2012) was used to measure crisis management. (Adaptation to Greek by Boura, Ch., 2019). The General Decision-Making Style Instrument (GDMS) by Scott & Bruce (1995) was used to describe the managers' decision-making style, which was translated into Greek with the method of reversed

translation (back translation). The import, processing, and analysis of the quantitative research data was conducted with the IBM SPSS Statistics program.

The research showed that in terms of the demographic and professional profile of the research teachers, age, marital status, administrative experience, educational background, organization, number of students and the area where the school is located influence the decision-making profile and applications of crisis management strategies. Reasonable decision-making style is positively related to all dimensions of crisis management strategies. A negative correlation was found between the avoidant decision-making style with all the dimensions of crisis management strategies except combat, as well as the intuitive style only with combat and preparation. Finally, dependent and spontaneous style is not related to any of the dimensions of crisis management strategies. Finally, it was found that the priority of managers is to choose the logical primarily and secondarily the intuitive decision-making profile for crisis management.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Decision Making Style, School Managers

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους εκείνους που συνέβαλαν στη συγγραφή της εργασίας και στήριξαν την συνολική μου προσπάθεια.

Πρώτα απ' όλα, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σταυρόπουλο Βασίλειο, για την υποστήριξη, την λεπτομερή καθοδήγηση και την άψογη συνεργασία κατά τη διάρκεια της ερευνητικής μου εργασίας. Οι πολύτιμες γνώσεις του στάθηκαν πηγή δύναμης και έμπνευσης για την εκπόνηση της εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ τους καθηγητές μου και επιβλέποντες της διπλωματικής μου εργασίας κ. Γκόβαρη Χρήστο και κα. Σαραφίδου Γιασεμή-Όλγα, ως μέλη της τριμελούς επιτροπής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες μου Αποστολία Κατσαρού και Μακρυγιάννη Θεοδώρα για τις γνώσεις, τις συζητήσεις και την υποστήριξη που παρείχαμε η μία στην άλλη σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών.

Τέλος, να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τον σύντροφό μου που αποτελούν στήριγμά μου στον διαρκή μου αγώνα για μάθηση και για τις συμβουλές και την ηθική συμπαράσταση που μου προσέφεραν.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Υπεύθυνη δήλωση.....	ii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	vi
Ευχαριστίες.....	viii
Περιεχόμενα.....	ix
Κατάλογος πινάκων.....	xii
Πίνακας συντομογραφιών.....	xiv
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ .....	3
1.1. Ορισμοί-έννοια της κρίσης.....	3
1.2. Κατηγορίες κρίσεων.....	4
1.3. Χαρακτηριστικά στοιχεία κρίσεων.....	6
1.4. Στρατηγική διαχείρισης κρίσεων.....	7
1.5. Μοντέλα διαχείρισης κρίσεων.....	8
1.6. Κρίση και εκπαίδευση.....	10
1.7. Στρατηγικές Αντιμετώπισης Κρίσεων στο Σχολικό πλαίσιο.....	11
1.8. Προϋποθέσεις για την Αντιμετώπιση Κρίσεων στα Σχολεία.....	13
1.9. Κρίση και σχολική ηγεσία.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	17
2.1. Ορισμοί λήψης αποφάσεων.....	17
2.2. Λήψη αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο.....	18
2.3. Προγραμματισμός και είδη αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο.....	19
2.4. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο.....	20

2.5. Στυλ λήψης Αποφάσεων .....	22
2.6. Η συμμετοχή στη Λήψη αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο.....	23
2.7. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη λήψη αποφάσεων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Ανασκόπηση ερευνών.....	27
3.1. Έρευνες για τη διαχείριση κρίσεων στην Ελλάδα και διεθνώς.....	27
3.2. Έρευνες για τη λήψη αποφάσεων στην Ελλάδα και διεθνώς.....	31
3.3. Έρευνες για το προφίλ λήψης αποφάσεων σε σχέση με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στην Ελλάδα και διεθνώς.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Μεθοδολογία της έρευνας.....	37
4.1. Σκοπός έρευνας.....	37
4.2. Μεθοδολογία έρευνας.....	37
4.3. Δείγμα έρευνας.....	41
4.4. Εργαλεία έρευνας.....	42
4.5. Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων της έρευνας.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο - Αποτελέσματα.....	45
5.1. Περιγραφική στατιστική.....	45
5.1.1. Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.....	45
5.1.2. Προφίλ λήψης αποφάσεων.....	49
5.2. Επαγωγική στατιστική .....	54
5.2.1. Επίδραση δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ των διευθυντών με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.....	54
5.2.2. Συσχετίσεις Στρατηγικών Διαχείρισης Κρίσεων Και Προφίλ Λήψης Αποφάσεων.....	67
5.2.3. Προβλεψιμότητα των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων ως προς τα προφίλ λήψης αποφάσεων.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Συζήτηση.....	71

6.1. Περιγραφικές Στατιστικές Αναλύσεις.....	71
6.2. Επίδραση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στο προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων των διευθυντών.....	72
6.3. Σχέση του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.....	73
6.4. Οι διαστάσεις του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών ως προβλεπτικοί παράγοντες των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.....	76
6.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα-περιορισμοί.....	78
Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσση.....	80
Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση.....	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	91
i. Επιστολή προς διευθυντές σχολείων .....	91
ii. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	92
iii. Παραγοντική ανάλυση.....	110
iv. Απαντήσεις προαιρετικής ανατροφοδότησης διευθυντών/ντρινων αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.....	117

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	39
Πίνακας 2. Επαγγελματικά στοιχεία δείγματος.....	40
Πίνακας 3. Μέσες τιμές(M.T.) και Τυπικές αποκλίσεις (T.A.) της ηλικίας και των επαγγελματικών στοιχείων του δείγματος.....	41
Πίνακας 4. Περιγραφικά στοιχεία διαχείρισης κρίσεων.....	45
Πίνακας 5. Εξοικείωση σε διαδικασίες για την καταπολέμηση των καταστάσεων κρίσης.....	46
Πίνακας 6. Παράγοντες συμβολής σε εξοικείωση με διαδικασίες για την προετοιμασία για καταστάσεις κρίσης.....	47
Πίνακας 7. Εξοικείωση σε διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης.....	48
Πίνακας 8. Εξοικείωση σε διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάκαμψη από τις καταστάσεις κρίσης.....	49
Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία στυλ λήψης αποφάσεων.....	50
Πίνακας 10. Υιοθέτηση αποφευκτικού προφίλ λήψης αποφάσεων.....	50
Πίνακας 11. Υιοθέτηση διαισθητικού προφίλ λήψης αποφάσεων.....	51
Πίνακας 12. Υιοθέτηση λογικού προφίλ λήψης αποφάσεων.....	52
Πίνακας 13. Υιοθέτηση εξαρτώμενου προφίλ λήψης αποφάσεων.....	53
Πίνακας 14. Υιοθέτηση αυθόρμητου προφίλ λήψης αποφάσεων.....	54
Πίνακας 15. Σχέση του φύλου με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων.....	55
Πίνακας 16. Συσχέτιση ηλικίας με στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και στυλ λήψης αποφάσεων.....	56
Πίνακας 17. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στο αποφευκτικό προφίλ λήψης αποφάσεων.....	57
Πίνακας 18. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στο λογικό προφίλ λήψης αποφάσεων.....	58
Πίνακας 19. Σχέση των μεταπτυχιακών και άνω σπουδών με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων.....	59
Πίνακας 20. Συσχέτιση της διοικητικής εμπειρίας των διευθυντών/ντριων με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων.....	60
Πίνακας 21. Συσχέτιση της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας των διευθυντών/ντριων με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων.....	61

Πίνακας 22. Επίδραση της οργανικότητας των σχολείων των διευθυντών/ντριων στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και στο στυλ λήψης αποφάσεων.....	63
Πίνακας 23. Επίδραση του αριθμού των μαθητών των σχολείων των διευθυντών/ντριων στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και στο στυλ λήψης αποφάσεων.....	64
Πίνακας 24. Επίδραση της περιοχής των σχολείων των διευθυντών/ντριων στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και στο στυλ λήψης αποφάσεων.....	65
Πίνακας 25. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική καταπολέμησης καταστάσεων κρίσης.....	65
Πίνακας 26. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης.....	66
Πίνακας 27. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης.....	66
Πίνακας 28. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης.....	67
Πίνακας 29. Συσχέτιση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων με τα στυλ λήψης αποφάσεων.....	67
Πίνακας 30. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές καταπολέμησης καταστάσεων κρίσης.....	69
Πίνακας 31. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης.....	69
Πίνακας 32. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης.....	70
Πίνακας 33. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης.....	70

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

T.A: Τυπική απόκλιση

M.T: Μέση τιμή

N: Συχνότητα

f %: Σχετική συχνότητα

SCMCS: School Crisis Management Competencies Survey

GDMS: General Decision-Making Style Instrument

κ.ά. : και άλλοι

όπ. αναφ: όπως αναφέρεται

et. al. : και συνεργάτες

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της κρίσης είναι σύνθετη και πολύπλευρη. Σε παγκόσμια κλίμακα, χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα έκτακτο περιστατικό, μια έκτακτη ανάγκη, μια κατάσταση κινδύνου οικονομικού, εκπαιδευτικού, περιβαλλοντικού είτε και προσωπικού χαρακτήρα (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012). Στην Ελλάδα και στον κόσμο γενικότερα, συμβαίνουν πολύ συχνά αιφνίδια γεγονότα που έχουν αρνητικές συνέπειες για την κοινωνία όπως σεισμοί, πλημμύρες, βία, θάνατοι κ.τ.λ.. Τα συμβάντα αυτά, δημιουργούν αναστάτωση, άγχος, αποδιοργανώνουν και διαταράσσουν την ισορροπία του ατόμου και μπορούν να απαντηθούν και σε ένα σχολικό πλαίσιο (Χατζηχρήστου, 2011β).

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός μέσα σε κάθε κοινωνία και η σχέση τους χαρακτηρίζεται από αλληλεπίδραση. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) αυτή η αλληλεπίδραση οδηγεί σε εμφάνιση σημαντικού αριθμού περιστατικών κρίσης στις σχολικές μονάδες και αν προστεθούν και οι κρίσεις από φυσικά αίτια, προκαλούνται ξαφνικές και ανυπολόγιστες ζημιές που μπορούν να βλάψουν ανεπανόρθωτα τους μαθητές, το εκπαιδευτικό προσωπικό και γενικότερα την εκπαιδευτική μονάδα (Κασουλίδης, 2011). Απορρυθμίζουν την ομαλή λειτουργία του σχολείου, μειώνοντας τόσο την ικανότητα των μαθητών για μάθηση όσο και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους. Παρουσιάζεται η ανάγκη ουσιαστικής επιμόρφωσης και κατάρτισης των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης ώστε να διαχειριστούν τις κρίσεις αυτές και το σχολείο να αποτελεί ένα ασφαλές περιβάλλον μόρφωσης για τους μαθητές και εργασίας για τους εκπαιδευτικούς (Σαϊτή, Σαϊτής, & Γουρναρόπουλος, 2008).

Η μελέτη των ελληνικών δημόσιων σχολείων, στην παλαιότερη (Γκούβρα κ.ά., 2001) και στην σύγχρονη βιβλιογραφία (Παπαδόπουλος, 2015), τονίζει ότι τα ελληνικά σχολεία δεν έχουν δημιουργήσει ένα τόσο ασφαλές περιβάλλον και ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν εκπαιδευτεί για τη διαχείριση κρίσεων που συμβαίνουν σε μια σχολική μονάδα (Καραθάνου, 2006). Επιπλέον, η αξιολόγηση κινδύνου και τα επίπεδα κινδύνου ποικίλλουν από άτομο σε άτομο (Σαβελίδης, 2005), τα οποία συνεπάγονται με τη διαχείριση κρίσεων από τους διευθυντές των σχολείων.

Αποκτά λοιπόν ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της διαχείρισης κρίσεων σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από την πλευρά των διευθυντών και η συμβολή

του προφίλ λήψης αποφάσεων στη διαχείριση των κρίσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα αισιοδοξεί από τα αποτελέσματά της να προκύψουν στοιχεία που θα βοηθήσουν τους αντίστοιχους φορείς της πολιτείας για την ανάλογη επιμόρφωση διευθυντών με σκοπό τη λήψη κατάλληλων μέτρων, έτσι ώστε κάθε εκπαιδευτική μονάδα να καθίσταται ικανή στη διαχείριση διαφόρων μορφών κρίσης από το προσωπικό της.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αρχικά ανάλυση του όρου της λέξης κρίση, των τύπων και των χαρακτηριστικών της κρίσης και στη συνέχεια αναφέρονται οι στρατηγικές και τα μοντέλα διαχείρισης κρίσεων. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την λήψη αποφάσεων. Γίνεται εννοιολογική προσέγγιση του όρου και παρουσιάζονται τα προφίλ-στυλ λήψης αποφάσεων. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται και η σχέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας με τα προφίλ λήψης αποφάσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου παρουσιάζονται ευρήματα ερευνών που σχετίζονται με τους στόχους και τα ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εμπειρική διερεύνηση της παρούσας μελέτης. Παρουσιάζονται η μεθοδολογία, το δείγμα και τα ευρήματα της παρούσας μελέτης. Παρατίθενται επίσης τα συμπεράσματα καθώς και προτάσεις για μελλοντικές μελέτες σχετικές με το αντικείμενο και τα ερωτήματα της παρούσας εργασίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο – Διαχείριση Κρίσεων

### 1.1. Ορισμοί- έννοια της Κρίσης

Ο όρος κρίση υποδηλώνει ταυτόχρονα το γεγονός αλλά και την αντίδραση ως προς αυτό. Μία κρίση είναι ένα μεγάλο και αναπάντεχο γεγονός που είναι πιθανόν να βλάψει έναν οργανισμό και τους εμπλεκόμενους φορείς τις περισσότερες φορές. Ο κατάλληλος χειρισμός και οι σωστές αποφάσεις από τη διοίκηση είναι απαραίτητες διαδικασίες για να αποφύγει ή να αντιμετωπίσει επαρκώς ο οργανισμός καταστάσεις σοβαρού κινδύνου. Οι κρίσεις είναι ανεπιθύμητες καταστάσεις που άλλες φορές προέρχονται από λανθασμένες αποφάσεις και άλλες εμφανίζονται οποιαδήποτε στιγμή και απροειδοποίητα σε έναν οργανισμό. Η κρίση ορίζεται ως συνέπεια μιας λανθασμένης απόφασης. Πολλοί είναι οι ορισμοί που διατυπώθηκαν ανά τα χρόνια για την κρίση στην ελληνική και στη διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Caplan (1964,p.53) κρίση είναι: «μια κατάσταση ψυχολογικής αποσταθεροποίησης του ατόμου όταν έρχεται αντιμέτωπο με μια απειλητική περίσταση, την οποία αντιλαμβάνεται ως σημαντικό πρόβλημα που εκείνη την στιγμή δεν μπορεί ούτε να αποφύγει ούτε να επιλύσει με τις συνήθεις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που μπορεί να κατέχει». Ο Slaikeu (1984) διατύπωσε έναν ορισμό της κρίσης, ο οποίος αναγνωρίζεται από τη μεγαλύτερη μερίδα των θεωρητικών και υπογραμμίζει πως κρίση είναι μια ανεπιθύμητη κατάσταση που δεν αντιμετωπίζεται με τα συνηθισμένα μέτρα και λύσεις που υπάρχουν και μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές με θετικές ή αρνητικές εξελίξεις. Οι Pearson και Clair (1998,p.60) ορίζουν την κρίση ως : «Μια οργανωτική κρίση είναι ένα μικρής πιθανότητας, και σοβαρού αντίκτυπου γεγονός το οποίο απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από την ασάφεια του αιτίου του, των αιτιατών του και των μέσων της επίλυσης, καθώς επίσης και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν γρήγορα.» Κατά τους Skinner και Mersham (2002,p.12): «Κρίση, είναι μία ασταθής ή δυσχερής περίοδος ή κατάσταση, τα αποτελέσματα της οποίας θα πραγματοποιήσουν μία αποφασιστική διαφορά καλύτερευσης ή χειροτέρευσης των υποθέσεων μίας οντότητας.» Οι Brock et. al., (2005,p.57), υποστηρίζουν ότι η κρίση είναι «ένα ξαφνικό και απρόσμενο γεγονός , που δύναται να επηρεάσει την πλειοψηφία των μαθητών και του εκπαιδευτικού προσωπικού αναφορικά με την υγεία, την ασφάλεια και τη θετική κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παραπάνω». Οι Φιλολιά, Παπαγεωργίου και

Στεφανάτος (2005) υποστηρίζουν ότι η κρίση είναι μία κατάσταση που χρήζει άμεσων δράσεων και παρεμβάσεων με στόχο να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις σε πρόσωπα και φορείς. Η κρίση επιδρά και έχει επιπτώσεις για κάθε οργανισμό και θα πρέπει πέρα από τον κίνδυνο εξάπλωσής της να δημιουργηθεί ένα σχέδιο με σαφείς στρατηγικές αντιμετώπισης για να αποφευχθούν τα αρνητικά αισθήματα και οι ανασφάλειες που θα προκληθούν στα εμπλεκόμενα άτομα. Τέλος κατά τους Σαΐτη και Σαΐτης (2012) η κρίση στην εκπαίδευση ορίζεται ως ένα ξαφνικό και απρόσμενο γεγονός, που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει μεγάλο αριθμό μαθητών και προσωπικού, αλλά έχει επίσης εμβέλεια επιρροής στην υγεία, την ασφάλεια και την κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των μελών της σχολικής μονάδας.

## 1.2. Κατηγορίες Κρίσεων

«Οι κρίσεις δεν χαρακτηρίζονται ως ένα σύνηθες και επαναλαμβανόμενο φαινόμενο- πρόκληση το οποίο το σχολείο καλείται να αντιμετωπίσει καθημερινά» (Smith & Riley 2010).

Υπάρχουν κρίσεις που εμφανίζονται αναπάντεχα και άλλες που μπορεί να εμφανιστούν με την πάροδο του χρόνου. Ορισμένες κρίσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, γρήγορα και επαρκώς, ενώ άλλες μπορεί να είναι χρονοβόρες και μεγαλύτερου βεληνεκούς. Η συνειδητοποίηση των κύριων τύπων κρίσεων αποτελεί εναρκτήρια κατεύθυνση για τη διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών πρόληψης κρίσεων, αποτελεσματικών αντιδράσεων όταν εμφανιστούν και ανάκαμψης μετά από καταστάσεις κρίσης. Πολλοί θεωρητικοί επιχείρησαν την ταξινόμηση των τύπων των κρίσεων. Δεν υφίσταται όμως καθολική συναίνεση για την ταξινόμηση των κρίσεων, δεν έχει διαυπωθεί μια εδραιωμένη άποψη (Mitroff & Alpaslan 2003). Σύμφωνα με τους Mitroff και Alpaslan (2003), οι κρίσεις χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, κανονικές και μη φυσιολογικές. Από την άλλη πλευρά, οι Cutlip, Center και Broom (2006) απέρριψαν αυτήν τη διπλή ταξινόμηση και πρότειναν οκτώ τύπους κρίσεων: φυσικές, τεχνολογικές, συγκρουσιακές, κακόβουλες, κρίσεις σχετικές με αξίες, κρίσεις εξαπάτησης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς, κρίσεις επιχειρήσεων και οικονομικές κρίσεις. Οι κρίσεις μπορούν να διαχωριστούν ως προς

την προέλευση τους, τις συνέπειες που επιφέρουν αλλά και ως προς την ικανότητα όσων εμπλέκονται να ανταποκριθούν και να διαχειριστούν τέτοιες καταστάσεις.

Οι Brook et. al., (2005), διαχωρίζουν τις κρίσεις σε δύο κατηγορίες, την εξελικτική κρίση και την περιστασιακή κρίση. Εξελικτικές κρίσεις θεωρούνται όλα εκείνα τα συμβάντα που αφορούν τον άνθρωπο και τα στάδια της ζωής του, την παιδική, εφηβική και ενήλικη ζωή του. Οι περιστασιακές κρίσεις είναι εκείνες που αφορούν απρόβλεπτα και αιφνίδια γεγονότα και επηρεάζουν μεγάλο αριθμό ανθρώπων.

Ο Mitroff (2001) διακρίνει τις κρίσεις σε πολιτικές, οικονομικές, φυσικών καταστροφών, ανθρώπινων πόρων, φήμης και προσωπικές ανάλογα με το κοινωνικό πεδίο στο οποίο αναδύονται και ασκούν επιρροή.

Στις σχολικές μονάδες οι κρίσεις υπόκεινται σε διαφορετική διάκριση, σύμφωνα με τους Brock et al. (2005). Οι κρίσεις μπορεί να είναι : α) μη επείγοντα συμβάντα, τα οποία είναι γεγονότα που προκαλούν ανισορροπίες στο σχολικό κλίμα και χρήζουν αντιμετώπισης από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας, χωρίς να χαρακτηρίζονται από το στοιχείο του επείγοντος και εκτάκτου, β) περιστατικά που χρήζουν άμεσης ιατρικής υποστήριξης, τα οποία σαφώς αφορούν την υγεία και ευημερία των μαθητών και των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας, γ) άμεσα επείγοντα συμβάντα, τα οποία για να αντιμετωπιστούν, απαιτείται κατάλληλη μεταχείριση από φορείς και υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης. Οι διευθυντές για να μπορέσουν να διαχειριστούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, εφαρμόζουν σχέδια δράσης στις σχολικές μονάδες , μέχρι να επέμβουν οι ομάδες διάσωσης, δ) φυσικές καταστροφές, όπως οι σεισμοί, οι πλημμύρες και οι πυρκαγιές, τα οποία ενδέχεται να επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στην υγεία και ασφάλεια όλης της σχολικής κοινότητας και των κτιριακών υποδομών. Τέλος, ε) έμμεσα επείγοντα συμβάντα, τα οποία ενώ χαρακτηρίζονται ως επείγοντα, δεν λαμβάνουν χώρα στη σχολική μονάδα αλλά βρίσκονται στον κύκλο επιρροής της. Για παράδειγμα, μια πλημμύρα ή ακραία χαμηλές καιρικές συνθήκες σε κοντινή τοποθεσία, επηρεάζουν τη σχολική μονάδα και μπορούν να αναστείλλουν προληπτικά τη λειτουργία της.

### 1.3. Χαρακτηριστικά Στοιχεία Κρίσεων

Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων μπορούν να διακριθούν σε γενικά/εξωτερικά όταν προσδιορίζουν τις αιτίες εμφάνισης κρίσεων και σε ειδικά/ενδογενή, τα οποία αφορούν τη φυσιολογία των κρίσεων και υπογραμμίζουν την σημασία ανταπόκρισης και διαχείρισής τους. (Σφακιανάκης, 2006, σ.37)

Τα γενικά/εξωτερικά χαρακτηριστικά κατηγοριοποιούν τις κρίσεις ανάλογα με το πεδίο επιρροής τους σε κοινωνικές, οικονομικές κρίσεις και σε κρίσεις φυσικών φαινομένων, ανάλογα με τη σοβαρότητα σε μεγάλες και μικρές κρίσεις, σε σοβαρές, ήπιες και καταστροφικές κρίσεις, ανάλογα τη διάρκεια σε μεγάλης, μεσαίας και μικρής διάρκειας, ανάλογα τη συχνότητα εμφάνισης σε συχνές, σπάνιες και αραιές, σε ξαφνικές, σφοδρές και προοδευτικές, ανάλογα τη διάρκεια σε γρήγορης και αργής εξέλιξης και τέλος σε ανωμαλίες, εκτροπές, παρεκκλίσεις, ανατροπές και καταστροφές, όταν δεν μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά.

Τα ειδικά/ενδογενή χαρακτηριστικά των κρίσεων είναι το επίπεδο κινδύνου, καθώς μια κρίση ανατρέπει την κανονικότητα, και δημιουργεί νέες στρεσογόνες και πιθανολογικού κινδύνου καταστάσεις που χρήζουν αντιμετώπισης από ειδικούς επιστήμονες με κατάλληλο εξοπλισμό, πόρους και μεθοδολογία. Οι έκτακτες ανάγκες που εκδηλώνονται λόγω των μη κανονικών καταστάσεων που προκύπτουν, όπως η έλλειψη χρόνου, καθώς η κρίση απαιτεί γρήγορη αντίδραση του οργανισμού για εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών αποτελούν ενδογενή χαρακτηριστικά. Ακόμη, η ευχέρεια προσαρμογής, δηλαδή η γρήγορη προσαρμογή του αρμόδιου για μια κρίση, στις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν, για να οδηγηθεί σε αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση και η άσκηση πιέσεων στον υπεύθυνο για τη διαχείριση της κρίσης, ο οποίος πρέπει να αντιμετωπίσει άμεσα και επιτυχώς μια κατάσταση κρίσης αψηφώντας τις ψυχολογικές πιέσεις και τη σύγκρουση προσωπικοτήτων με γνώμονα την ακέραη ιδιοσυγκρασία του και την ψυχική του ανθεκτικότητα. Ο μη προβλέψιμος και πρωτόγνωρος χαρακτήρας μιας κρίσης αποτελούν ενδογενή χαρακτηριστικά, καθώς οι κρίσεις προκαλούν πρωτοφανείς καταστάσεις, τις οποίες ο διαχειριστής της κρίσης πρέπει αρχικά να αξιολογήσει, να εκτιμήσει και να αντιμετωπίσει επιτυχώς, οι ψυχολογικές διακυμάνσεις όπως η σύγχυση, το χάος, ο κίνδυνος, ο φόβος, οι έντονες πιέσεις και τα στενά χρονικά περιθώρια μπορούν να απορρυθμίσουν τον διαχειριστή της κρίσης στην προσπάθεια του για την

αντιμετώπιση της τελευταίας. Ακολούθως, η διαφορετικότητα μιας κρίσης, καθώς μπορεί μια κρίση να μοιάζει ίδια με μια προηγούμενη και το σχέδιο αντιμετώπισης να έχει ομοιότητες, όμως οι επιπτώσεις μιας κρίσης και οι νέες καταστάσεις που θα επιφέρει μετά την αντιμετώπιση και ανάκαμψη θα είναι διαφορετικές και μοναδικές, και τέλος, ο ρόλος της τύχης, καθώς η επιτυχής αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι κατά κάποιο τρόπο μια ευτυχής, τυχερή συγκυρία.

Οι Elliott, Harris και Baron (2005) επιχείρησαν τον προσδιορισμό των πέντε χαρακτηριστικών που είναι κοινά για τις περισσότερες κρίσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία τους οι κρίσεις περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, οδηγούν σε πιέσεις χρόνου καθώς απαιτούν επείγουσα ανταπόκριση. Έχουν το χαρακτήρα του απροειδοποίητου γεγονότος, υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός ασάφειας στον οποίο η αιτία και τα αποτελέσματα είναι ασαφή και τέλος δημιουργούν μια σημαντική απειλή για τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού.

#### **1.4. Στρατηγική διαχείρισης κρίσεων**

Η συλλογική προσπάθεια των μελών ενός οργανισμού να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις κρίσεις μέσω του συντονισμού και της συνεργασίας του δυναμικού που απασχολεί ο κάθε οργανισμός και με εξωτερικούς παράγοντες και φορείς, με στόχο την εξάλειψη της κρίσης ή την μείωση των αρνητικών της επιπτώσεων για τον οργανισμό και το δυναμικό του, ονομάζεται στρατηγική διαχείρισης κρίσεων (Pearson και Mitroff, 1993). Η προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων αποτελεί το συνονθύλευμα διαδικασιών που αναφέρονται σε στρατηγικές και μέτρα πρόληψης, καταπολέμησης και αντιμετώπισης μιας κρίσης. Ο όρος διαχείριση κρίσεων καθορίζει τη συστηματική προσπάθεια των ατόμων ενός οργανισμού να ακυρώσουν ή να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικό τρόπο όποιες δυσχερείς καταστάσεις προκύψουν, ενώ η επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων επιτρέπει την άσκηση μεγαλύτερου ελέγχου της κατάστασης μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές των εμπλεκόμενων ομάδων (Glaesser, 2006).

Η διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης αποτελεί το κύριο συστατικό για τη διαχείριση κρίσεων, η οποία αποτελείται από στρατηγικές διαχείρισης με σαφές και οριοθετημένο περιεχόμενο. Οι συνέπειες μιας κρίσης είναι δυνατόν να επηρεάσουν καταλυτικά ένα σχολείο και την κοινωνία που το περιβάλλει, τον κοινωνικό του

δηλαδή περίγυρο. Οι συνέπειες που υφίσταται ένα σχολείου μπορεί να είναι σωματικού, κοινωνικού, συναισθηματικού, ψυχολογικού, εκπαιδευτικού ακόμη και οικονομικού περιεχομένου. Η έρευνα των Mayer, Moss και Dale (2008) αναδεικνύει ότι στους περισσότερους οργανισμούς η διαχείριση της κρίσης καθορίζεται από τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά την πρόληψη, η δεύτερη την αντιμετώπιση και η Τρίτη την ανάκτηση από καταστάσεις κρίσης.

## **1.5. Μοντέλα Αντιμετώπισης Κρίσεων**

Οι απαραίτητες δράσεις και εφαρμογές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης που εμφανίζεται σε έναν οργανισμό είναι σύμφωνα με τον Κασουλίδη (2011) οι δράσεις που υλοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από την εμφάνισή της κρίσης.

Το στάδιο της πρόληψης (πριν την εμφάνιση της κρίσης), περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πρακτικές και ενέργειες για να προλάβουμε ένα ανεπιθύμητο συμβάν. Σύμφωνα με τον Fink (1986) το στάδιο της πρόληψης είναι διττό, καθώς περιλαμβάνει το μετριασμό και τον προγραμματισμό. Πρώτον, μια σειρά ενεργειών για την μείωση ή και εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών και των δυσάρεστων γεγονότων που επιτυγχάνεται με την τήρηση κανόνων ασφαλείας και δεύτερον, όλες τις ενέργειες που προωθούν την ετοιμότητα, την ενημέρωση και τον ρόλο των ατόμων ενός οργανισμού σε πιθανή εμφάνιση κρίσης. Κάθε οργανισμός πρέπει να βρίσκεται σε ετοιμότητα διαρκώς και να είναι καλά προετοιμασμένος με ένα άρτιο σχέδιο αντιμετώπιση κρίσεων, το οποίο αποδίδει αρμοδιότητες και ρόλους σε συγκεκριμένα άτομα του οργανισμού και κατευθύνει προς συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις για την πρόληψη ή αντιμετώπιση των κρίσεων (Brock et. al, 2005).

Το στάδιο της ανταπόκρισης (κατά τη διάρκεια της κρίσης), αναφέρεται στην αντίδραση του οργανισμού σε μια κρίσιμη κατάσταση, η οποία επηρεάζει καταλυτικά το δυναμικό του. Στο στάδιο της ανταπόκρισης, σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν οι αποφάσεις που θα οριστικοποιηθούν και θα εφαρμοστούν, ώστε ο εκάστοτε οργανισμός να αντιμετωπίσει την κρίση και να αποφύγει αρνητικές συνέπειες (Fink 2002).

Τέλος, το στάδιο της επαναφοράς (μετά την εμφάνιση της κρίσης) αναφέρεται στην προσπάθεια του οργανισμού να ανακάμψει και να επιστρέψει όσο το δυνατόν επαρκέστερα στην κανονικότητα και ισορροπία στην οποία βρισκόταν πριν την κρίση (Fink, 2002). Ο οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία ανασυγκρότησης και ανασύνθεσης και προσπαθεί να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες και απώλειες από την κρίση (Runyan, 2006). Το στάδιο επαναφοράς ποικίλλει ως προς το χρόνο υλοποίησής του, καθώς μπορεί να ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα ή να διαρκέσει πολύ περισσότερο, καθώς η σοβαρότητα των επιπτώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υλικές συνέπειες που υφίσταται ένας οργανισμός είναι ευρέους φάσματος (Fink, 2002).

Το μοντέλο των Brock και Jimerson συνιστάται από πέντε φάσεις για την αντιμετώπιση μιας κρίσης. Πρώτα η φάση που αφορά ενέργειες πριν την περίοδο της κρίσης, δεύτερον η φάση που αφορά ενέργειες κατά τη διάρκεια της κρίσης, τρίτον η φάση που αφορά ενέργειες αμέσως μετά την κρίση, τέταρτον η φάση που αφορά ενέργειες τις μέρες και εβδομάδες που ακολουθούν το γεγονός και τέλος η Πέμπτη φάση που αφορά ενέργειες τους μήνες και τα χρόνια μετά το γεγονός (Jimerson κ.ά., 2005, σ.278).

Οι Skinner και Mersham (2002, σ.24-29), αναφέρουν ότι μια κρίση έχει πέντε στάδια. Το στάδιο της ανίχνευσης, το στάδιο της πρόληψης, το στάδιο του περιορισμού των συνεπειών, το στάδιο της ανάκαμψης και τέλος το στάδιο της μάθησης. Η διάκριση σε πέντε στάδια γίνεται δεκτή και από τον Σφακιανάκη (1998, σ.69-75) ο οποίος τα ονοματοδοτεί και τα ταξινομεί ως εξής : στο στάδιο της πρόβλεψης, στο στάδιο της αποτροπής, στο στάδιο της επέμβασης, στη συνέχεια στο στάδιο της ανασυγκρότησης και τελικά στο στάδιο της έρευνας.

Η διαχείριση κρίσεων διακρίνεται σε πέντε στάδια : πρώτον, το στάδιο της πρόληψης, κατά το οποίο μια σχολική μονάδα προβαίνει σε εκτίμηση των κινδύνων και εφαρμόζει σχέδιο ελαχιστοποίησης αυτών και των αρνητικών συνεπειών τους. Δεύτερο στάδιο είναι ο μετριασμός των επιπτώσεων ή περιορισμός, όπου μια σχολική μονάδα προσπαθεί να καλύψει όλες τις ανάγκες ασφαλείας και σχεδιάζει συστηματικά τις ενέργειες που απαιτούνται για την επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης. Τρίτο στάδιο, αποτελεί η αντιμετώπιση κρίσεων, όπου η σχολική μονάδα προσπαθεί να εκμηδενίσει τις αιτίες που προκάλεσαν την εμφάνιση κρίσης και να εφαρμόσει

επαρκή σχέδια ώστε να αντιμετωπίσει τις πιθανές συνέπειες της κρίσης. Τέταρτον, η ανάκαμψη, δηλαδή η αποκατάσταση του οργανισμού και επαναφορά της σχολικής μονάδας όσο το δυνατόν περισσότερο στην κατάσταση που βρισκόταν πριν την εμφάνιση της κρίσης. Το τελευταίο, πέμπτο στάδιο είναι η ανθεκτικότητα, όπου μια σχολική μονάδα που αντιμετώπισε μια κρίση προσπαθεί να επιστρέψει στην κανονικότητα και να εξετάσει όλα εκείνα τα στοιχεία και αποτελέσματα και να τα αξιοποιήσει ως αυτοαξιολόγηση και ανατροφοδότηση για να ενισχύσει την επιβίωσή της (Σαβελίδης, 2011).

## 1.6. Κρίση και Εκπαίδευση

Η κρίση σε μια σχολική μονάδα δύναται να έχει αρνητικό αντίκτυπο, εξαιτίας των κινδύνων που απειλούν όλη τη σχολική κοινότητα. Οι αρνητικές συνέπειες, τα τραυματικά επεισόδια και αίσθημα απειλής αντί ασφάλειας, δημιουργούν ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και επιφέρουν σοβαρές συνέπειες ακόμη και απώλειες (Johnson, 2000).

Σύμφωνα με τον Fullan (1991), κάθε εκπαιδευτική δομή έχει απώτερο αυτοσκοπό την ακαδημαϊκή, συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Οι κρίσεις που προκύπτουν, μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση των μαθητών κυρίως συναισθηματικής φύσεως και να αποπροσανατολίσουν τους μαθητές από τους σχολικούς τους ορίζοντες και στόχους. Ο Young (1998) θεωρεί ότι προτεραιότητα των σχολικών μονάδων θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη σχεδίων πρόληψης, ετοιμότητας και επιμόρφωσης ώστε να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι να διαχειριστούν κρίσεις με στόχο την κανονικότητα και την ομαλή φοίτηση των μαθητών.

Το κράτος και η ηγετική ομάδα κάθε σχολείου καλούνται να δημιουργήσουν ένα ασφαλές περιβάλλον στις σχολικές μονάδες. Τα σχολεία αποτελούν ένα αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας και η ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών σχεδίων πρόληψης των κρίσεων κρίνεται νευραλγική διαδικασία ώγια την αποφυγή εμφάνισης κρίσεων και για την εξάλειψη όσο το δυνατόν των αρνητικών συνεπειών των κρίσιμων γεγονότων που ενδέχεται να προκύψουν.

Οι Brook, Sandoval, και Lewis, (2005,p.57) υποστηρίζουν ότι : «Κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί, ένα απροσδόκητο γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει τους



μαθητές και το προσωπικό του σχολείου και συγκεκριμένα να τους επηρεάσει αγγίζοντας θέματα υγείας, ασφάλειας αλλά και κοινωνικού χαρακτήρα όπως η ανάπτυξη των παιδιών αναφορικά με τις κοινωνικές και συναισθηματικές τους δεξιότητες».

Οι διευθυντές σχολικών μονάδων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των κρίσεων με επίκεντρο την ελαχιστοποίηση των συνεπειών από την κρίση καθώς και την εξασφάλιση της ανάκαμψης του σχολείου (Devitt & Borodzicz, 2008). Ο ικανός ηγέτης θα εξασφαλίσει την επιτυχημένη αντιμετώπιση μιας κρίσης, καθώς με τις ικανότητές του ενδείκνυται να εφαρμόσει τόσο μεθόδους πρόληψης όσο και αντιμετώπισης των κρίσεων με επιτυχία, εφόσον είναι άρτια εκπαιδευμένος. Η εμπλοκή των ηγετών σε όλες τις φάσεις της κρίσης είναι απαραίτητη και σκόπιμη κρίνεται η ικανότητα και προετοιμασία ενός ηγέτη για τη λήψη σαφών και έγκυρων αποφάσεων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Janis 1989).

Οι εκπαιδευτικοί δεν επιμορφώνονται επαρκώς για τη διαχείριση κρίσεων, σύμφωνα με τις ερευνητικές παραμέτρους που εξέτασαν οι Σαΐτη, Σαΐτης & Γουρναρόπουλος (2008). Οι κτιριακές υποδομές μιας σχολικής μονάδας δεν ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τους αρμόδιους φορείς με αποτέλεσμα να μη διασφαλίζεται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ούτε η ασφάλεια των μαθητών ούτε η προετοιμασία του σχολείου για την αντιμετώπιση διάφορων μορφών κινδύνου.

Συνεπώς, η συνεχής κατάρτιση των εμπλεκόμενων ενέχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία μιας προετοιμασμένης ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων (Knox & Roberts, 2005). Η εξοικείωση με τα χαρακτηριστικά των κρίσεων και η διαδικασία εντοπισμού τους, διευκολύνει στο να αντιμετωπιστεί μια κρίση πριν καν συμβεί. Επιπλέον, με την πρακτική εφαρμογή σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων η εξομάλυνση των αρνητικών συνεπειών στην ψυχική και σωματική υγεία αποτελεί την πλέον πραγματικότητα (Brock et al., 2009) .

## **1.7. Στρατηγικές Αντιμετώπισης Κρίσεων στο Σχολικό πλαίσιο**

Σύμφωνα με το Σφακιανάκη (1998, σ.47-48), κάθε κρίση έχει και ευεργετικά αποτελέσματα εκτός από αρνητικές συνέπειες. Η κρίση, λόγω της αναστρεψιμότητας και ευελιξίας του χαρακτήρα της, δύναται να αποκαλύψει τόσο τα αδύνατα όσο και

τα δυνατά σημεία ενός σχολείου, τυχόν ελλείψεις στο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων αλλά και να προσδιορίσει την ποιότητα τόσο του κάθε διευθυντή όσο και της σχολικής μονάδας.

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η πρόληψη κρίσεων είναι το πιο κρίσιμο σημείο στη διαχείριση κρίσεων. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι τις τελευταίες δύο δεκαετίες, τα προβλήματα διαχείρισης σχολικών κρίσεων δεν έχουν επιλυθεί σχεδόν καθόλου (Brock et al., 2001). Η διαχείριση κρίσεων απαιτεί από κάθε οργανισμό (συμπεριλαμβανομένης κάθε σχολικής μονάδας) να προετοιμάσει και να αποτρέψει, και πρέπει να ληφθούν τα ακόλουθα μέτρα.

Είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα περιέχει σαφείς στόχους και σαφείς στόχους για την οργάνωση των εκπαιδευτικών και δράσεις στη διαχείριση κρίσεων για να επιτευχθεί υψηλός βαθμός ετοιμότητας για τις σχολικές μονάδες να ανταποκριθούν σε κρίσεις (Setti and Setis, 2012, p. 334-336 σελίδες)

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η πρόληψη κρίσεων είναι το πιο κρίσιμο σημείο στη διαχείριση κρίσεων. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι τις τελευταίες δύο δεκαετίες, τα προβλήματα διαχείρισης σχολικών κρίσεων δεν έχουν επιλυθεί σχεδόν καθόλου (Brock et al., 2001). Η διαχείριση κρίσεων απαιτεί από κάθε οργανισμό (συμπεριλαμβανομένης κάθε σχολικής μονάδας) να προετοιμάσει και να αποτρέψει, και πρέπει να ληφθούν τα ακόλουθα μέτρα.

Είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα περιέχει σαφείς στόχους και σαφείς στόχους για την οργάνωση των εκπαιδευτικών και δράσεις στη διαχείριση κρίσεων για να επιτευχθεί υψηλός βαθμός ετοιμότητας για τις σχολικές μονάδες να ανταποκριθούν σε κρίσεις (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012, σ.334-336).

Το στάδιο του περιορισμού των επιπτώσεων μιας κρίσης σε μια σχολική μονάδα περιλαμβάνει σχέδια και εφαρμογές με σκοπό τον περιορισμό της επέκτασης της κρίσης και την αποκατάσταση ενός υγιούς σχολικού περιβάλλοντος για τους μαθητές και το προσωπικό μέσω της έγκαιρης, έγκυρης και εμπειριστατωμένης πληροφόρησης (Johnson, 2000, p.20). Στο στάδιο της αντιμετώπισης σε ένα σχολείο, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας καλείται να φροντίσει για την εφαρμογή των δράσεων που έχουν σχεδιαστεί και που προβλέπει το σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης, όπως η αξιολόγηση των απειλών κατά της ζωής των ατόμων, το είδος και η έκταση των

αναγκών που δημιουργήθηκαν, καθώς και η σύνταξη και γνωστοποίηση ενός χρονοδιαγράμματος δράσης για την επίτευξη των στόχων αντιμετώπισης της κρίσης. Στο στάδιο της ανάκαμψης, κύριο στόχο αποτελεί η διόρθωση και η εξυγίανση κάθε απώλειας που προκλήθηκε από την εξέλιξη της κρίσης. Υπάρχουν κρίσεις που επηρεάζουν τους μαθητές για εξαιρετικά μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε συνεχείς χαμηλές σχολικές επιδόσεις (Johnson, 2000, p. 21). Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να εφαρμοστούν στρατηγικές παρέμβασης, όπως η επικοινωνία με τους γονείς, η πληροφόρηση από ειδικούς επιστήμονες, η παροχή ψυχολογικής και κάθε μορφής στήριξης.

## **1.8. Προϋποθέσεις για την Αντιμετώπιση Κρίσεων στα Σχολεία**

Η διαχείριση κρίσεων παρακωλύεται σε συνθήκες που η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού αδυνατεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά σχέδια και δράσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων και χαρακτηρίζεται συνεπώς από παθητικότητα ως προς την ηγετική της ικανότητα (Cornell & Sheras, 1998). Μια ισχυρή ηγετική φιγούρα παροτρύνει το δυναμικό του οργανισμού να αναλάβει τις ευθύνες του σχετικά με την προετοιμασία για τις διαδικασίες αντιμετώπισης κρίσεων στα σχολεία. Οι βασικές προϋποθέσεις της προετοιμασίας κρίσεων είναι η διαβεβαίωση ότι κάθε σχολείο έχει αναπτύξει σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης, έχει δημιουργήσει ομάδες κρίσεων και είναι επαρκώς επιμορφωμένο σχετικά με τα στοιχεία του σχεδίου κρίσης (ED, OSDFS, 2007).

Η ικανή διεύθυνση ενός σχολείου και ο συντονισμός όλων των ατόμων και των φορέων που σχετίζονται με την ομάδα διαχείρισης της κρίσης, είναι οι πρακτικές εκείνες σύμφωνα με τους Σαϊτή και Σαϊτής (2012, σ.336-337) που πρέπει να υλοποιηθούν για την επιτυχή εκτέλεση σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων. Ακόμη, στις παραπάνω πρακτικές συμβάλλει η δημιουργία ενός περιβάλλοντος θετικού κλίματος και κουλτούρας στο εκπαιδευτικό προσωπικό για την ετοιμότητα δράσης σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Τέλος, αναγκαίος είναι και ο σχεδιασμός εξασφάλισης πόρων για την επιμόρφωση του προσωπικού και την πραγμάτωση του σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων.

Τα περισσότερα σχέδια προτείνουν τη δημιουργία μιας ομάδας αντιμετώπισης κρίσεων με καθήκοντα και αρμοδιότητες που θα οριοθετούνται στο σχέδιο κρίσης. Η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων ορίζεται από τους διευθυντές των σχολείων και αποτελείται από τους διευθυντές, τους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο προσωπικό και αποτελεί την πρώτη γραμμή του σχεδιασμού και της αντίδρασης. Η ομάδα αντιμετώπισης κρίσεων έχει ρόλους και ευθύνες απέναντι στα μέλη της, εμπλέκεται στις διαδικασίες αντιμετώπισης σχολικών κρίσεων, σε ασκήσεις έκτακτης ανάγκης και στην αξιολόγηση της ποιότητας του σχεδίου κρίσης και της εφαρμογής αυτού (Brock, Louvar Reeves & Nickerson, 2014).

## 1.9. Κρίση και Σχολική Ηγεσία

Οι ισορροπίες στο διανοητικό, σωματικό, πνευματικό και συναισθηματικό τμήμα της ζωής μας, αποτελούν δύσκολο έργο, όταν μια κρίση δημιουργεί μια αστάθεια η οποία οδηγεί σε γενικό χάος. Η κατάσταση αυτή είναι μια πρόκληση για τους ηγέτες, ένα έναυσμα να προσπαθούν να παρέχουν όσο το δυνατόν, έναν ακέραιο ηγετικό ρόλο καθοδήγησης σε όσους βρίσκονται σε μια κατάσταση συναισθηματικής διαταραχής. Η κατοχή μια προκαθορισμένης θέσης ηγεσίας δεν κάνει κάποιον αυτόματα ηγέτη, ούτε παρέχει την ικανότητα ηγεσίας και δεν αποδεικνύει ότι το άτομο που κατέχει αυτή τη θέση έχει τα απαιτούμενα προσόντα και τις ικανότητες. Μια κρίση μπορεί να υποδεικνύει στους ηγέτες ότι δεν έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες που χρειάζονται για να ηγηθούν αποτελεσματικά για την αντιμετώπισή της. Η ηγεσία ενός οργανισμού διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση και η ποιότητα της ηγεσίας είναι αυτή που καθορίζει τη διάρκεια, την ένταση και τις επιπτώσεις της κρίσης. Οι ηγέτες καθορίζουν με τη συμπεριφορά και τα πρότυπά τους τον τρόπο αντιμετώπισης μιας κρίσης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν την ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους χωρίς την επιβολή ορίων στα πλαίσια του εκφοβισμού και της απολυταρχίας, αλλά αντίθετα χρησιμοποιούν μεθόδους που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε μια κατάσταση κρίσης όταν μια ισχυρή ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας δεν χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων απειλές, πιέσεις και εξαναγκασμό για την επίτευξη αποτελεσμάτων, αλλά οι ηγέτες αναπτύσσουν δεξιότητες επικοινωνίας, σαφήνεια οραμάτων και αξιών και το ενεργό ενδιαφέρον προς άλλους (Yukl, 2013).

Σύμφωνα με τους Boin et al.(2010, p.706-723) «η αποτελεσματική ηγεσία στην κρίση συνεπάγεται την αναγνώριση των αναδυόμενων απειλών, την έναρξη προσπαθειών για τον μετριασμό τους και την αντιμετώπιση των συνεπειών τους και, μόλις ξεπεραστεί η κρίσιμη περίοδος, αποκαθιστά την αίσθηση της κανονικότητας».

Η ηγεσία έχει πρωταρχικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων. Το άτομο που ορίζεται ως ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να ενθαρρύνει το δυναμικό του οργανισμού να συνεργαστεί και να αλληλεπιδράσει έχοντας κοινό όραμα, κοινούς στόχους. Οι ηγέτες δημιουργούν μια εικόνα για το μέλλον με τη γνωστική και πνευματική εμπειρία τους. Οι ηγέτες ακολουθούν αυτό το όραμά τους και το δυναμικό που τους πλαισιώνει ακολουθεί το όραμα των εκάστοτε ηγετών. (Garcia, 2006).

Η ηγεσία σε περιόδους κρίσης ευθύνεται για την αντιμετώπιση καταστάσεων στο άμεσο παρόν με τρόπους και μεθόδους που να μειώνουν σημαντικά την πιθανότητα διατάραξης της κανονικότητας και ευρυθμίας μιας σχολικής μονάδας. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους ηγέτες των σχολείων σε περιόδους κρίσης είναι εντελώς διαφορετικά από εκείνα που απαιτούνται σε ένα εύρυθμο σχολικό περιβάλλον. Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των κρίσεων, πρώτα με προσπάθειες ελαχιστοποίησης συνεπειών και έπειτα με την εξασφάλιση της ανάκαμψης του σχολείου από την κρίση (Devitt & Borodzicz, 2008).

Σύμφωνα με τον Bass (1985) τα προσόντα του ηγέτη όσον αφορά τη διαχείριση μιας κρίσης είναι ποικίλλα και νευραλγικής σημασίας. Αρχικά, προσόν αποτελεί η ικανότητα ενός να καταλάβει τα σήματα της κρίσης, η προετοιμασία και προστασία ενάντια στην κρίση, η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων καθ' όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης και η δυνατότητα να χρησιμοποιεί την εξουσία σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης. Άλλες παράμετροι που συνιστούν προσόντα ενός ηγέτη ικανού να διαχειριστεί μια κρίση είναι η δυνατότητα να προγραμματίσει τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, η ικανότητα να οργανώσει τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, η ικανότητα να εξασφαλίσει την επικοινωνία καθ' όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, η ικανότητα να εξασφαλιστεί ο συντονισμός σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, η δυνατότητα να επιβλέπει τη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης, η ικανότητα να στρέψει την υφιστάμενη κατάσταση σε

κανονική και τέλος, η ικανότητα να μάθει και να αξιολογήσει την όλη διαδικασία διαχείρισης της κρίσης.

Η απόκριση σε μια κρίση είναι το αποτέλεσμα της αποτελεσματικής και ικανής ηγεσίας που αναπτύσσεται κατά την εμφάνιση καταστάσεων κρίσης. Η εμπλοκή των ηγετών σε όλες τις φάσεις της κρίσης είναι η πιο σημαντική αρμοδιότητα που απαιτείται να φέρει εις πέρας ο ηγέτης του σχολείου καθ'όλη τη διάρκεια μιας κρίσης. Με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσει την ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων (Janis, 1989). Οι ηγέτες έρχονται αντιμέτωποι με πολλά εμπόδια κατά τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων λόγω έλλειψης της σχετικής γνώσης και ανεπαρκούς επιμόρφωσης. Η λήψη αποφάσεων είναι ουσιαστικά μία διαδικασία επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών τρόπων δράσης και η επιλογή απαιτεί την κατάλληλη ποιότητα και σε βάθος πληροφόρηση για κάθε εναλλακτική λύση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> – Λήψη Αποφάσεων

### 2.1. Ορισμοί Λήψης Αποφάσεων

Η διαδικασία ανίχνευσης και επιλογής μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης που να ταιριάζουν στις απαιτήσεις της κατάστασης που αναδύεται, ονομάζεται λήψη απόφασης σύμφωνα με τον Kreitner (2008). Ο Hengriya (2008) αναφέρει πως «η λήψη αποφάσεων είναι ο σιωπηλός παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία αλλά και η επιβίωση κάθε οργανισμού». Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ένα σχέδιο δράσης με πολλά και αλληπάλληλα στάδια, η οποία ξεκινά με τη συνειδητοποίηση ενός προβλήματος και τελειώνει με την υιοθέτηση μιας λύσης για το πρόβλημα. Πολλοί ερευνητές αναφέρουν την εφαρμογή της λύσης ως τη τελευταία φάση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Imber & Duke, 1984).

Ο Μακρυδημήτρης (1989) αναφέρει ότι απόφαση είναι μία συνειδητή πράξη που ορίζεται από το πρόσωπο σε θέση ηγεσίας και αναφέρεται με τη μορφή εντολής στα υπόλοιπα μέλη που απαρτίζουν το δυναμικό ενός οργανισμού αναφορικά με την εκτέλεσή της. Σύμφωνα με την Πετρίδου (1998) απόφαση είναι η διαδικασία, κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή, για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος». Ο Σαΐτης (2005) ορίζει την απόφαση ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που έχουν σχέση με το σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού. Ο Moisset αναφέρει ότι τα βασικά συστατικά στοιχεία μιας απόφασης είναι τέσσερα: πρώτον, η παρουσία μιας πράξης που έχει επιλεγεί από ένα άτομο ή από μία ομάδα, δεύτερον, η πράξη επιλογής πρέπει να αποτελεί συνειδητή πράξη και να διαθέτει ποιότητα, τρίτον, ο στόχος της απόφασης ενδέχεται να είναι μοναδικός ή να είναι πολυάριθμος και τέλος η υλοποίηση της απόφασης και ο έλεγχός της (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994).

Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών καταστάσεων. Ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων πρέπει να εξετάσει και να λάβει υπόψην του όλες τις εναλλακτικές, ώστε να λάβει εκείνη την απόφαση που ταιριάζει καλύτερα στην κουλτούρα και το χαρακτήρα του οργανισμού (Hariri, 2011). Με αυτόν τον τρόπο θα καθοδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του, στη μείωση των απειλών και στη διαχείριση των επιπτώσεων και συνεπειών. Η λήψη αποφάσεων δεν χαρακτηρίζεται ως μια συνηθισμένη και εύκολη διαδικασία, αλλά θεωρείται ιδιαίτερα απαιτητική και γεμάτη προκλήσεις για τη σύγχρονη κοινωνία. Οι ηγέτες

αντιμετωπίζουν καθημερινά αποφάσεις που επηρεάζουν το γίνεσθαι του οργανισμού και αναμένεται από αυτούς να λάβουν αποφάσεις που θα επηρεάσουν τελικά τον οργανισμό σε όλα τα επίπεδά του (Eberlin & Tatum, 2008). Η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των αποφάσεων που αποφασίζει να υιοθετήσει ο ηγέτης και κατά συνέπεια από τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων που έχει καλλιεργήσει (Hariri, 2011).

## 2.2 Λήψη αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο

Στο χώρο της εκπαίδευσης, λαμβάνονται διαρκώς αποφάσεις που διαφέρουν κάθε φορά στο πεδίο εφαρμογής τους, άλλοτε αναφερόμενες στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα και άλλοτε σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας. Επομένως, σύμφωνα με την Αθανασούλα – Ρέππα (2008, σ.76) : «εκπαιδευτική απόφαση είναι η συνειδητή έκφραση της βούλησης, επιλογής μιας ενέργειας από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση) για να εκφράσει αυτή τη βούληση και η οποία ανάλογα με τη μορφή και το όργανο που αποφασίζει, στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά πρώτον, τη συμπεριφορά είτε του συνόλου των εμπλεκόμενων στο εκπαιδευτικό σύστημα ή στον εκπαιδευτικό οργανισμό, είτε μιας ομάδας εργαζομένων και εμπλεκομένων, είτε ενός ατόμου, δεύτερον, τα κάθε είδους μέσα που χρησιμοποιεί το εκπαιδευτικό σύστημα ή η εκπαιδευτική μονάδα και τρίτον, τις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος ή της εκπαιδευτικής μονάδας με παράγοντες εκτός αυτού ή αυτής».

Οι εκπαιδευτικές αποφάσεις για μια σχολική μονάδα είναι αναγκαίες, καθώς είναι αυτές που θα καθορίσουν την επίλυση προβλημάτων, την οργάνωση της σχολικής ζωής, το πρόγραμμα σπουδών ενδεχομένως, και τη συνολική εικόνα των πόρων του σχολείου.

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην εκπαίδευση, καθώς τα προβλήματα και οι κρίσεις των σχολικών μονάδων είναι συνήθως σύνθετα και χρήζουν συνεργασίας, συντονισμού και αλληλεπίδρασης για την αντιμετώπισή τους. Με την ψήφιση του Ν.1566/1985, η πολιτεία επεδίωξε την προώθηση της διοικητικής αποκέντρωσης και του δημοκρατικού προγραμματισμού στο χώρο της εκπαίδευσης, εισήχθη ο θεσμός του Συλλόγου Διδασκόντων ως όργανο σχολικής



διοίκησης. Η ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων όλων των εμπλεκόμενων μελών ενισχύει την ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης, καθώς τα μέλη γίνονται κοινωνοί της επερχόμενης αλλαγής πορείας και συνειδητοποιείται ο στόχος που επιδιώκεται.

## **2.3 Προγραμματισμός και είδη αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο**

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό συνδέονται με τις ενέργειες υλοποίησής τους. Συνιστούν λύσεις που ασκούν καταλυτική επιρροή στο σχέδιο δράσης που έχει σχεδιαστεί και πρόκειται να υλοποιηθεί στη σχολική μονάδα. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία. Το πρώτο αφορά τη συλλογή και συλλογή πληροφοριών, το δεύτερο αφορά την επεξεργασία πληροφοριών και το τρίτο αφορά τη μετάδοση πληροφοριών. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά τα προβλήματα, πρέπει να αναπτυχθεί και να διατυπωθεί ένα συνετό σχέδιο δράσης που εστιάζει στην παροχή λύσεων. Επομένως, η διαμόρφωση του σχεδίου δράσης θα πρέπει να βασίζεται και να χρησιμοποιεί τα χαρακτηριστικά και τον πολιτισμό που αποτελούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό, αντί να θέτει προτεραιότητες και στόχους βάσει στρατηγικού σχεδιασμού (Pasiardis, 2014).

Μέσα σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, ο προγραμματισμός σχετίζεται με τη διαδικασία καθορισμού των στόχων που θέτει μια σχολική μονάδα αλλά αφορά και στο σύνολο των ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν με βάση τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Σε κάθε περίπτωση η έννοια του προγραμματισμού έχει άμεση συσχέτιση με τον σαφή και ξεκάθαρο προσδιορισμό των στόχων αλλά και των μέτρων που λαμβάνονται (Πετρίδου, 2011).

Η διαδικασία σχεδιασμού και διαχείρισης της έχει συμβάλει αποφασιστικά στην ενεργοποίηση όλων των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού και στη συμμετοχή τους σε θέματα που σχετίζονται με όλες τις πτυχές της λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Η διαδικασία προγραμματισμού μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικούς τύπους. Πρώτα απ' όλα, ο στρατηγικός σχεδιασμός που περιλαμβάνει ολόκληρη την εκπαιδευτική οργάνωση είναι μακροπρόθεσμος και έχει προγραμματιστεί στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο (Κουτούζης, 1999). Το Υπουργείο Παιδείας σχεδιάζει θέματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών, τη φυσική και τεχνική υποδομή

της σχολικής μονάδας και την κατανομή των πόρων. Το αντίθετο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο λειτουργικός σχεδιασμός, ο οποίος επικεντρώνεται σε όλες τις δράσεις που αναλαμβάνονται από μέλη εκπαιδευτικών οργανισμών για την επίτευξη στρατηγικών στόχων (Montana & Charnov, 2005).

Εφαρμόζεται στα μεσαία και χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης, περιλαμβάνει την καθημερινή λειτουργία εκπαιδευτικών οργανισμών και τους βραχυπρόθεσμους στόχους τους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων (Παπαρηγοράκης, 2012).

Οι τύποι λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση διαφοροποιήθηκαν αρχικά σύμφωνα με την ιεραρχία. Συγκεκριμένα, η λήψη αποφάσεων μπορεί να χωριστεί σε στρατηγική, διαχείριση και λειτουργία. Αυτές οι στρατηγικές διαμορφώνονται από την εκπαιδευμένη ανώτερη διοίκηση και είναι αδιαχώριστες από τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό ολόκληρου του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι αποφάσεις διαχείρισης είναι αποφάσεις που λαμβάνονται από μεσαία στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος που σχετίζονται με συγκεκριμένους στόχους που υιοθετούνται για την εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων.

Οι εκπαιδευτικές αποφάσεις μπορούν να διακριθούν, σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα (2008) σε προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν συμβατικές αποφάσεις που σχετίζονται με προβλήματα της καθημερινότητας. Αντίθετα, οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις δεν λαμβάνονται σύμφωνα με μία καθορισμένη πολιτική, αλλά σχετίζονται με πρωτόγνωρες καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού.

## **2.4 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στο σχολικό πλαίσιο**

Η λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τον Kreitner (2008) είναι η διαδικασία προσδιορισμού και επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικά μέσων δράσης, ανάλογα πάντοτε με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, το οποίο δεν μπορεί να ελεγχθεί πλήρως από τους οργανισμούς (Rice & Schneider, 1994). Ο Hengpriya (2008) υπογραμμίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι το δυναμικό εκείνο χαρακτηριστικό από το οποίο εξαρτάται η επιτυχία και η επιβίωση ενός οργανισμού. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια

δραστηριότητα με πολλές φάσεις, η οποία ξεκινά με την αποδοχή της ύπαρξης ενός προβλήματος και ολοκληρώνεται με υιοθέτηση μιας λύσης που θα αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για την κρίση.

Απόφαση είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών. Η απόφαση εφαρμόζεται από εκείνον που λαμβάνει υπόψη του όλες τις εναλλακτικές, ώστε να προκύψει το συνταίριασμα αυτών με τα κριτήρια και την ιδιομορφία του εκάστοτε οργανισμού και με σκοπό πάντοτε να μειωθεί η αβεβαιότητα και το ρίσκο και να επιτευχθεί η διαχείρισή τους (Hariri, 2011). Η λήψη αποφάσεων δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία, αλλά στη σημερινή εποχή θεωρείται απαραίτητη και ενέχει προκλήσεις για τους ηγέτες. Η ηγεσία έρχεται αντιμέτωπη με αποφάσεις που επηρεάζουν τις καθημερινές διαδικασίες του οργανισμού και αναμένεται να λάβει αποφάσεις που θα επηρεάσουν τελικά τον οργανισμό σε όλα τα επίπεδά του (Eberlin & Tatum, 2008). Ένας οργανισμός θεωρείται επιτυχημένος, όταν ο ηγέτης του λαμβάνει αποφάσεις με ορθολογικό και συστηματικό τρόπο, διασφαλίζοντας την ποιότητα των σχεδίων δράσης (Hariri, 2011) και επιπροσθέτως όταν ο ηγέτης έχει αναπτύξει δεξιότητες ως προς τη λήψη αποφάσεων (Dunham, 1995).

Η λήψη απόφασης είναι στενά συνδεδεμένη με τη διαδικασία επίλυσης ενός συγκεκριμένου προβλήματος που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η επίλυση του προβλήματος περιλαμβάνει διαδικασίες επιλογής και εφαρμογής της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης. Η απόφαση είναι το μέσον για την επίλυση προβλημάτων μέσα σε κάθε οργανισμό (Κιουλάφας, 2016).

Σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφέρεται σε μια σειρά ενεργειών που σχετίζονται με τον εκάστοτε εκπαιδευτικό οργανισμό, τη διαχείριση των μέσων και τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό και τους εξωτερικούς παράγοντες που έρχεται ο οργανισμός σε επαφή. Μια απόφαση για να ληφθεί και να εφαρμοστεί, προαπαιτεί διαδικασίες εξουσιοδότησης, εκχώρησης αρμοδιοτήτων αλλά και της διακριτικής ευχέρειας (Σαϊτης, 2007).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μία σειρά δράσεων η οποία εμπλέκεται στο σύνολο των λειτουργιών της διοίκησης μιας σχολικής μονάδας. Η διοίκηση επομένως ενός εκπαιδευτικού οργανισμού καλείται να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης με

ορθολογικό τρόπο λήψης αποφάσεων ώστε να διασφαλίσει το μέλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού και την εξέλιξη της σχολικής μονάδας (Κιουλάφας, 2016).

Η λήψη απόφασης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος ή των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός. Η επιλογή και η εφαρμογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης είναι τα συστατικά επίλυσης του προβλήματος (Κιουλάφας, 2016).

## 2.5 Τα Στυλ Λήψης Αποφάσεων

Κατά τη λήψη αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς έχει παρατηρηθεί ότι η ανταπόκριση κάθε διευθυντή δεν είναι πανομοιότυπη σε σχέση με άλλους διευθυντές σχολικών μονάδων. Συνεπώς, αναπτύσσονται διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη λήψη αποφάσεων (Tatum et al., 2003).

Το στυλ λήψης αποφάσεων αποτελεί τον τρόπο ανταπόκρισης που υιοθετεί ένα άτομο όταν καλείται να λάβει μια απόφαση (Scott & Bruce, 1995). Το στυλ πιθανόν να διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και ο καθένας μπορεί να επιλέγει παραπάνω από ένα διαφορετικά στυλ ανάλογα με το τι καλύπτει τις ανάγκες κάθε περίπτωσης.

Μια ηγεσία για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη, εξαρτάται τόσο από την διερεύνηση και εξέταση του πλαισίου στο οποίο αναδύεται το πρόβλημα όσο και από την άμεση αξιολόγηση της κατάστασης ώστε να επιλεγεί και εφαρμοστεί το στυλ που ανταποκρίνεται καλύτερα στην εκάστοτε περίπτωση χωρίς καθυστερήσεις (Hengpriya, 2008).

Οι διευθυντές καλούνται, επομένως, να αναπτύξουν δεξιότητες σωστής επιλογής του καταλληλότερου για κάθε περίπτωση στυλ. Η λήψη αποφάσεων έχει μελετηθεί από διαφορετικές σκοπιές και έχουν συστηθεί αρκετά μοντέλα, χωρίς να υπάρχει μια κοινά αποδεκτή ταξινόμηση των στυλ λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο απόφασης που θα αποτελέσει τη βάση αυτής της έρευνας είναι το μοντέλο των Scott και Bruce (1995), σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν πέντε μορφές αποφάσεων. Πρώτο είναι το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, όπου ο διευθυντής διαθέτει πληθώρα πληροφοριών για χρήση και λαμβάνει απόφαση μετά από προσεκτική εξέταση εναλλακτικών λύσεων. Δεύτερο είναι το διαισθητικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Ο διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις με βάση τη διαίσθησή

του και η απόφαση είναι συνήθως γρήγορη. Τρίτο, το εξαρτώμενο μοντέλο, όπου διευθυντής αποφασίζει αφού αναφερθεί στις συμβουλές και τις οδηγίες που έλαβε από άλλα άτομα. Τέταρτο, το αποφευκτικό μοντέλο, όταν ο διευθυντής αποφεύγει ή αρνείται να λαμβάνει αποφάσεις ως το σημείο που του επιτρέπεται και δεν αποτελεί προσταγή. Τέλος, το πέμπτο μοντέλο, το αυθόρμητο, όπου ο διευθυντής παίρνει μια απόφαση αμέσως και αυθόρμητα έτσι ώστε η διαδικασία να ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό πλαίσιο (Tambe & Krishnan, 2000).`

Επιπρόσθετα, οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίσουν κάθε φορά την καταλληλότητα εμπλοκής δυναμικού στο σωστό χρόνο και με τη σωστή μεθοδολογία (Schwarber, 2005). Η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων λειτουργεί ως βοηθητικός παράγοντας για τους διευθυντές αναφορικά με την επιτυχημένη διοίκηση ενός σχολείου (Sanzo et al., 2011).

Τέλος, επειδή το στυλ λήψης αποφάσεων είναι ένας καθοριστικός παράγοντας με πιθανές συνέπειες για την απόδοση ολόκληρου του εκπαιδευτικού οργανισμού, οι διευθυντές θα πρέπει να επιλέγουν κάθε φορά ένα συγκεκριμένο στυλ για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **2.6 Η Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων στο Σχολικό Πλαίσιο**

Η λήψη αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, μπορεί να περιλαμβάνει από αλλαγές στο ωρολόγιο πρόγραμμα, αποφάσεις για οικονομικές απολαβές, θέματα υπαλλήλων, ως και αποφάσεις πολιτικής του σχολείου και οργάνωσης της ευρύτερης σχολικής ζωής.

Η ευημερία ενός σχολείου και όλων των μελών του εξαρτάται από τις δεξιότητες που έχουν αναπτύξει οι διευθυντές ως προς τη λήψη αποφάσεων (Dunham ,1995). Οι διευθυντές στα σχολεία πρέπει να έχουν ευρεία γνώση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να είναι ικανοί να λαμβάνουν κατάλληλες και αποτελεσματικές αποφάσεις για το well-being του σχολείου τους (Hengpriya, 2008). Η ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων για τη λήψη αποφάσεων με στόχο την επιτυχία επιβίωσης και εξέλιξης κάθε σχολικού οργανισμού αποτελεί επιταγή.

Η εμπλοκή των εκπαιδευτικών ενός σχολικού οργανισμού θα πρέπει να ενθαρρύνεται από τον διευθυντή (Alutto & Belasco, 1972), καθώς σε τέτοιες διαδικασίες η

συλλογική προσπάθεια και πράξη αποβαίνει περισσότερο αποτελεσματική από την μεμονωμένη προσπάθεια από πλευράς του διευθυντή, πράγμα που υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές τα τελευταία χρόνια (Pashiardis, 1993).

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων έχει κυρίως θετικές συνέπειες για ένα σχολείο, καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι σε συνεχή επαφή με τους μαθητές, γνωρίζουν τις βελτιώσεις που χρειάζονται τα σχολεία τους και βρίσκονται σε ευνοημένες θέσεις για να πραγματοποιούν αλλαγές (Cheng, 2008, p.34). Άλλωστε η εμπλοκή των εκπαιδευτικών δεν επιφέρει θετικές συνέπειες μόνο για τα σχολεία αλλά και για τους ίδιους. Η συμμετοχή στις σχολικές αποφάσεις αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους, τη δέσμευσή τους στο σχολικό οργανισμό και τη θέλησή τους για την λήψη και υλοποίηση αποφάσεων. Οι εκπαιδευτικοί, μέσα από την εμπλοκή τους κατακτούν νέους ρόλους και έχουν πιο άμεση επίδραση στη σχολική ζωή (Bogler & Somech, 2005).

Η σημασία της λήψης αποφάσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό έγκειται, στο ότι πρόκειται για μια δραστηριότητα για τα στελέχη της εκπαίδευσης όχι μόνο στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και της οργάνωσης, αλλά και στην καθημερινή άσκηση μέσω της παρώθησης του προσωπικού, της επικοινωνίας, της ηγεσίας και της εκπαιδευτικής αλλαγής» (Αθανασούλα Ρέππα 2008, σ.249). Η ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται, είναι αποκύημα του χαρακτήρα, του στυλ αλλά και των συγκεκριμένων συνθηκών κάτω από τις οποίες ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει μια κατάσταση.

Ο διευθυντής σε μια σχολική μονάδα ως ο ιθύνων νους της οργάνωσης και διοίκησης, συντονίζει τις προσπάθειες ώστε να συναποφασιστεί με το εκπαιδευτικό δυναμικό, το όραμα και οι επιδιώξεις του σχολείου. Αυτός είναι ο λόγος που απαιτείται η ανάπτυξη πολύπλευρης και πολύμορφης επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών ώστε να εξασφαλιστούν η ομαδικότητα, η συνεργασία, η υπευθυνότητα και η συμμετοχικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πασιαρδή, 2001, σ.63).

## 2.7 Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στη λήψη αποφάσεων

Ο πρωταγωνιστής στη λήψη αποφάσεων μέσα με μια σχολική μονάδα είναι αναμφίβολα ο διευθυντής (Σαΐτης, 2007). Ο ρόλος του, με το πέρασμα των χρόνων, είναι ολοένα πιο σύνθετος και πολύπλοκος καθώς αυξάνονται και οι απαιτήσεις στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθεί προκειμένου να διασφαλίσει την ισορροπία και την ποιότητα κλίματος και περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας με απώτερο σκοπό την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών και την ευημερία της σχολικής κοινότητας. Ο διευθυντής οφείλει να λειτουργεί αναπτύσσοντας τις ηγετικές του ικανότητες και με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η διαμόρφωση σκοπών και στόχων της εκπαίδευσης θα πρέπει να αποτελεί κύρια επιδίωξή του ώστε η σχολική μονάδα να επιτύχει προσδοκίες και στόχους (Πασιαρδής, 2004).

Το καθεστώς των σχολικών μονάδων ορίζεται σε ένα πλαίσιο αποκέντρωσης και αυτοδυναμίας, όπου οι διευθυντές δεν λαμβάνουν αποφάσεις μονομερώς. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς στο πλαίσιο της σχολικής αποκεντρωμένης διακυβέρνησης και διαχείρισης συμμετέχουν στην εφαρμογή διοικητικών αποφάσεων από κοινού με τον διευθυντή. Η αποκέντρωση είναι απαραίτητη και πρέπει να βασίζεται σε διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Η έννοια της αποκέντρωσης των εξουσιών λήψης αποφάσεων βασίζεται στην υπόθεση ότι η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στις σχολικές μονάδες μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της διαχείρισης της εκπαίδευσης και της δημοκρατικής ηγεσίας (Maile, 2004).

Η έννοια του συμμετοχικού μοντέλου διαχείρισης στη λήψη αποφάσεων σχετίζεται με την εμφάνιση κρίσεων. Οι διευθυντές υποχρεούνται να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τη θέση τους, αλλά ο τρόπος που λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις είναι θέμα επιλογής. Όταν ο διευθυντής επιλέξει να λάβει όλες τις αποφάσεις μόνος του και αποκλείσει εντελώς τους δασκάλους και τους μαθητές του από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα υπάρξει μια κρίση που θα υπονομεύσει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Ο διευθυντής, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας, απαιτείται να συνεργαστεί, να επικοινωνήσει και να αλληλεπιδράσει με τη σχολή και το προσωπικό για να

υποστηρίζει και να παρακινήσει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, με απώτερο στόχο τη λήψη της καλύτερης απόφασης (Μπάκας, 2006).

Πολλοί διευθυντές έχουν επικριθεί έντονα επειδή δεν ενθάρρυναν άλλους καθηγητές και προσωπικό να συμμετάσχουν πλήρως στη διαμόρφωση σχεδίων δράσης, στον καθορισμό στόχων και ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασία και τις σχολικές τους μονάδες (Mulwa & Julius, 2010).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – Ανασκόπηση Ερευνών

### 3.1 Έρευνες για τη διαχείριση κρίσεων στην Ελλάδα και διεθνώς

Στην διοίκηση της εκπαίδευσης, ο ρόλος της πρόληψης, του σχεδιασμού και του προγραμματισμού είναι νευραλγικής σημασίας για την αντιμετώπιση κρίσεων στο σχολικό πλαίσιο. Η σημασία τους έγκειται στο γεγονός ότι ένα καλά προετοιμασμένο σχολείο απέναντι στη κρίση μπορεί να διασφαλίσει ένα υγιές σχολικό περιβάλλον για τα παιδιά και το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο Σαΐτης (2014) καθορίζει το πλαίσιο ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, ως ένα σχέδιο που αποτελείται από πέντε επιμέρους στάδια. Αρχικά, υφίσταται κοινοποίηση των στόχων του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, λήψη μέτρων για την ασφάλεια της εκπαιδευτικής μονάδας για την πρόληψη, καταστολή και παροχή των απαραίτητων μέσων καθώς και την κατάρτιση του διδακτικού προσωπικού σε θέματα που σχετίζονται με την παρέμβαση σε καταστάσεις κρίσεων. Οι σχολικές μονάδες πρέπει να οργανώνονται για την αντιμετώπιση κινδύνων και πιθανών κρίσεων σύμφωνα με τις οδηγίες διαφόρων φορέων συντονισμού (όπως συντονιστές διαχείρισης κρίσεων, αναπληρωτές συντονιστές). Άλλες παράμετροι του σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι η κατανομή και εφαρμογή ευθύνης καταγραφής, η τήρηση ημερολογίου, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού στη διαχείριση κινδύνων, μέσω πιθανής ανάλυσης κινδύνου, πρόληψης έκτακτης ανάγκης, ιατρικής πρώτων βοηθειών και ψυχολογικής υποστήριξης. Οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι είναι ως εκ τούτου, το κλειδί για τη διαρκή αναζήτηση σχολείων για κινδύνους.

Ο Κατσαρός μέσα από την έρευνά του (2008), υπογραμμίζει την ανάγκη των σχολείων να διαθέτουν εξειδικευμένο και επιμορφωμένο προσωπικό για την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης στη διαχείριση κρίσεων και τονίζει τη σημασία που έχει η συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών καθώς και η ανάγκη συνεχούς προπαρασκευής από την πλευρά των σχολείων για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Σύμφωνα με την ελληνική βιβλιογραφία, στην Ελλάδα υπάρχει μόνο μία εγκύκλιος που αναφέρεται στην «κατάρτιση ή επικαιροποίηση του σχεδίου έκτακτης ανάγκης λόγω σεισμού και την πραγματοποίηση άσκησης ετοιμότητας».

Συγκεκριμένα, σε έρευνα που διεξήχθη το 2006 με σκοπό να διερευνήσει σε ποιο βαθμό οι ηγέτες των σχολικών μονάδων του Ν. Τρικάλων, μπορούν να διαχειριστούν μια κρίση, σημειώθηκε ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό των σχολικών μονάδων, οι οποίες είχαν δημιουργήσει ομάδα διαχείρισης κρίσεων, αν και σχεδόν τα μισά από τα σχολεία της έρευνας είχαν αντιμετωπίσει σχολικές κρίσεις. Το σχέδιο που είχε καταρτιστεί από τους περισσότερους σχεδόν περιορίζεται μόνο στην αντιμετώπιση φυσικών κρίσεων, σεισμών και πυρκαγιάς. Επιπλέον, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δηλώνουν ότι έχουν ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης κινδύνων καθώς και ότι δεν υπάρχει διάθεση για «άνοιγμα» των σχολείων προς την τοπική κοινωνία για συνεργασία με κοινό γνώμονα τη διαχείριση σχολικών κρίσεων (Καραθάνος, 2006), δείχνοντας ότι δεν υπάρχει «η καλλιέργεια μιας κοινής κουλτούρας ετοιμότητας και κατά επέκταση νοοτροπία επαγγελματικής διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο» (Σαϊτης, 2014).

Έρευνα που αφορούσε εκπαιδευτικούς από όλη την Ελλάδα και αποσκοπούσε στη διερεύνηση των στάσεων τους σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, καθορίζει ότι ο εξωτερικός χώρος των σχολείων, δημιουργεί πιθανούς κινδύνους για την ασφάλεια των παιδιών. Οι περισσότεροι από τους εκπαιδευτικούς της έρευνας θεωρούν ότι δεν έχουν λάβει επιμόρφωση και δεν έχουν εφαρμόσει ποτέ σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Τονίζεται η έλλειψη ελέγχου της υλικοτεχνικής υποδομής και της κατάστασης των κτιρίων από την ειδική κρατική υπηρεσία. Τέλος, υπάρχει ανεπάρκεια σχεδιασμού προγράμματος για την πρόληψη, την καταστολή και την αντιμετώπιση κρίσεων, με εξαίρεση την περίπτωση του σεισμού. (Σαϊτη κ.ά, 2008).

Ο Κασουλίδης (2011) σε έρευνά του αναφορικά με τα περιστατικά έκτακτης ανάγκης, καθώς και τις κρίσεις που παρουσιάζονται στις σχολικές μονάδες, αναφέρει ότι η διαδικασία λήψης απόφασης δεν εντοπίζεται αν εφαρμόζεται με κάποια ειδική μεθοδολογία ή εάν βασίζεται στην εμπειρία και τη διαίσθηση των διευθυντών. Οι διευθυντές παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ετοιμότητας στη διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ειδικά σε παράγοντες για τους οποίους έχουν εκπαιδευτεί και ενημερωθεί παλιότερα, αλλά και για περιστατικά κρίσεων για τα οποία έχουν προετοιμάσει και θέσει σε δοκιμαστική εφαρμογή σχέδια δράσης και ανταπόκρισης.

Σε άλλη σχετική έρευνα που έλαβαν μέρος διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όλων των τύπων, δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων, έγινε διερεύνηση των κινδύνων πρόκλησης κρίσης, αξιολόγηση της επικινδυνότητας τους και καταγραφή των προτάσεών τους. Η έρευνα έδειξε ότι η αποτελεσματικότητα των υπάρχοντων μηχανισμών σε σχέση με τις φυσικές καταστροφές είναι κάπως. Επιπλέον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί πως τα επόμενα χρόνια η εμφάνιση περιστατικών κρίσης θα αφορά φυσικές καταστροφές. Αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες ιεράρχησαν το σεισμό ως πρώτη πιθανότερη κρίση να συμβεί σε ένα σχολείο και αμέσως μετά την πλημμύρα. Η πλειονότητα των διευθυντών δηλώνουν ότι είναι μέτρια προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων (Σαβελίδης, 2011).

Σε μια πιο πρόσφατη ερευνητική μελέτη, εξετάστηκαν οι στάσεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα δημόσια σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Μακεδονίας. Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν έλλειψη ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων, μη κατάλληλη επιμόρφωση, έλλειψη υπάρχοντων σχεδίων για όλα τα είδη κρίσεων παρά μόνο για το σεισμό και την πυρκαγιά, έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού και πρακτικής εξάσκησης προκειμένου το διδακτικό ή μη προσωπικό να γνωρίζει να το χρησιμοποιεί (Μούλελης, 2015).

Έρευνα σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Τρίπολης αναφέρει ότι το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που εφαρμόζεται από τη σχολική μονάδα, περιορίζεται μόνο στην αντιμετώπιση του σεισμού και δεν επεκτείνεται και στην αντιμετώπιση άλλων φυσικών καταστροφών, ενώ η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της έρευνας δεν διαθέτουν επιμόρφωσης και παρουσιάζουν απειρία ως προς την πρακτική εξάσκηση στην αντιμετώπιση σχολικών κρίσεων. Η συντριπτική πλειονότητα των εκπαιδευτικών της έρευνας δήλωσαν ότι υπάρχει σοβαρή έλλειψη σχεδίου και σχεδιασμού διαχείρισης κρίσεων του σχολείου για την αντιμετώπιση των έκτακτων αναγκών και ότι δεν υπάρχει μέριμνα και βοήθεια στο σχολείο τους από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Οι σχολικές μονάδες δεν περιβάλλονται από ένα ασφαλές σχολικό κλίμα. Χρειάζεται κατάρτιση σαφούς σχεδίου διαχείρισης κρίσεων και συμμετοχή στον σχεδιασμό του με καθορισμένους ρόλους, προκειμένου να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε σχολική κρίση σε μια σχολική κοινότητα (Κοτσώρη, 2018).

Ο Τσιτώτας (2020) σε πρόσφατη έρευνα σχετικά με τη συμβολή του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας και του ηγετικού τους προφίλ στη διαχείριση κρίσεων στο χώρο του σχολείου, αναφέρει ότι οι διευθυντές της έρευνας δήλωσαν πως είναι κάπως έως αρκετά εξοικειωμένοι με την στρατηγική «Καταπολέμηση» και αρκετά εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσης «Προετοιμασία» «Αντιμετώπιση» και «Ανάκαμψη». Στην «Καταπολέμηση» κρίσεων και όσον αφορά στον καθορισμό μίας ομάδας προγραμματισμού για πρόληψη έκτακτων αναγκών φαίνεται από την έρευνα ότι οι μισοί συμμετέχοντες διαθέτουν οργανωμένη ετοιμότητα.

Σε έρευνες στο ευρωπαϊκό συγκείμενο, διαπιστώθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών γνωρίζει την πολιτική ασφάλειας και υγιεινής που ακολουθείται από τα σχολεία σε καταστάσεις κρίσεων. Μάλιστα το 90% του εκπαιδευτικού δυναμικού δήλωσε ότι το σχολείο διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στο να αναπτύξουν τη δεξιότητα διαχείρισης κινδύνου των μαθητών, από μικρή ηλικία. (Health and Safety Laboratory, Shearn P. & Weyman A. 2005).

Οι απόψεις από δάσκαλους και διευθυντές δημοτικών σχολείων από περιοχή της Τουρκίας εξετάστηκαν σχετικά με την ετοιμότητα των σχολείων τους απέναντι σε κρίσεις και συγκεκριμένα στους σεισμούς, καθώς η Τουρκία πλήττεται συχνά από φυσικά φαινόμενα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δεν είναι προετοιμασμένοι ούτε υπάρχει οργανωμένη και συλλογική προσπάθεια επιμόρφωσης για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κρίσεων που προκαλούνται από τους σεισμούς. Αναλυτικότερα, οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι προετοιμάζονται περιστασιακά. (Ozmen, 2006).

Στην Αμερική σε πολλές πολιτείες, απαιτείται να έχει συγκροτηθεί από το σχολείο, πλάνο διαχείρισης φυσικών καταστροφών για την προστασία των παιδιών και των δασκάλων. Η Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαχείρισης Έκτακτης Ανάγκης (FEMA, 2002) βοηθά τα σχολεία να διαχειριστούν καλύτερα τέτοιες καταστάσεις μέσω συγκεκριμένων σχεδίων ασφάλειας του σχολείου. Σύμφωνα με τους κανονισμούς της FEMA, τα σχολεία πρέπει να εντοπίσουν και να μειώσουν τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν στο σχολείο, να διαμορφώσουν ένα ειδικό σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει την εκκένωση επικίνδυνων χώρων, να έχουν ειδικά σχέδια για την αντιμετώπιση των κινδύνων και τελικά να ενισχύσουν την εκπαίδευση των μαθητών.

Μια έρευνα που διεξήχθη από το Γραφείο Υγείας, Υγιεινής, Πολιτικής και Σχολικής Αξιολόγησης του Γραφείου Απογραφής των ΗΠΑ διαπίστωσε ότι τα περισσότερα σχολεία θα παρέχουν διαβούλευση κατόπιν αιτήματος μετά από μια κρίση. Επιπλέον, αυτά τα σχολεία έχουν επίσης αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ετοιμότητας για την κρίση.

Η έρευνα των Djurovic & Mamula (2014) εξετάζει τις απόψεις μαθητών σέρβικων σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς την ετοιμότητα και το επίπεδο ενημέρωσης τους αναφορικά με θέματα ασφάλειας. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι ελάχιστοι μαθητές έχουν αφομοιώσει τον κώδικα ασφάλειας που εφαρμόζεται στις εκπαιδευτικές μονάδες. Επιπλέον, η μαθητική κοινότητα δε έχει καταρτιστεί ώστε να παρέχει πρώτες βοήθειες και νιώθει πως χρειάζεται θεωρητική και πρακτική εξάσκηση στον τομέα της ασφάλειας και της υγιεινής στο εκπαιδευτικό σύστημα της Σερβίας. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι υπάρχει σοβαρή έλλειψη προληπτικής κουλτούρας και επίγνωσης των κινδύνων καθώς και μηδαμινή προετοιμασία των μαθητών απέναντι στον κίνδυνο.

Οι παραπάνω έρευνες με κοινό παρονομαστή το γεγονός ότι οι σχολικές κρίσεις στα σχολεία είναι απόρροια πολλών παραγόντων και ποικίλουν ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή σε παγκόσμιο επίπεδο και την κουλτούρα της κάθε χώρας, η οποία τις αντιμετωπίζει, είτε εκ των προτέρων προληπτικά, είτε εκ των υστέρων, μεταγενέστερα και κατασταλτικά.

### **3.2 Έρευνες για τη λήψη αποφάσεων στην Ελλάδα και διεθνώς**

Παρόλο που η λήψη αποφάσεων του διευθυντή είναι σημαντική για την επιτυχή διαχείριση κρίσεων και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών, έχουν διεξαχθεί λίγες μελέτες και οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στις πληροφορίες των εκπαιδευτικών σχετικά με τον διευθυντή, παρά στον ίδιο τον διευθυντή.

Στην Ελλάδα, το ερευνητικό έργο της Χατζηπαναγιώτου (2001α) ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι, σε αντίθεση με τους άνδρες δασκάλους, οι αυξημένες οικογενειακές ευθύνες έχουν οδηγήσει σε μείωση του ενδιαφέροντος των γυναικών

να συμμετάσχουν σε θέσεις ηγεσίας και διαχείρισης σχολείου. Με τις παραπάνω ερευνητικές παραμέτρους συμφωνεί η έρευνα των Olorunsola και Olayemi (2011), όπου υπάρχουν διαφορές μεταξύ έμπειρων δασκάλων και νεοδιορισθέντων, επειδή οι άπειροι νέοι δάσκαλοι φαίνεται να είναι λιγότερο συμμετοχικοί στη λήψη αποφάσεων. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν υπηρετήσει για περισσότερα από δέκα χρόνια έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση να εκφράσουν και να επιβεβαιώσουν τις απόψεις τους, και αυτός ο παράγοντας ενισχύεται περαιτέρω όταν κατέχουν διευθυντικές θέσεις.

Όπως αναφέρει ο Bogler (2002), οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται με ένα διευθυντή, ο οποίος μοιράζεται πληροφορίες και τους παροτρύνει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσης στη δουλειά τους σε σχέση με εκείνους που δεν τους παραχωρείται δυνατότητα συμμετοχής. Το ίδιο συμπέρασμα εντοπίζεται και από άλλους ερευνητές, όπως η έρευνα του Ejimofor (2007) σε σχολεία της Νιγηρίας και του Cheng (2008) στο Χονγκ Κονγκ, σύμφωνα με τους οποίους όταν οι δάσκαλοι που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων έχουν αυξημένο το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο Hariri (2011) παρουσιάζει νέες παραμέτρους μέσα από την έρευνά του, η οποία διερευνά τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των προφίλ λήψης αποφάσεων. Το προφίλ λήψης αποφάσεων αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. Συγκεκριμένα, καθορίζεται πως το λογικό και το εξαρτημένο στυλ είχαν θετική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ το διαισθητικό, το αποφευκτικό και το αυθόρμητο προφίλ λήψης αποφάσεων είχαν αρνητική σχέση.

Ακολούθως, οι Scott-Ladd και Marshall (2004) δεν βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σε μια μελέτη στην Αυστραλία. Πιστεύουν ότι αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή όταν οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ευθύνες τους αυξήθηκαν και συνεπώς αυξήθηκαν και τα αισθήματα δυσαρέσκειας.

Έχει διερευνηθεί επίσης η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και του στυλ λήψης αποφάσεων που επιλέγεται από κάθε διευθυντή. Οι μελέτες καταδεικνύουν ότι οι διευθυντές που υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας τείνουν να επιλέγουν διαφορετικά στυλ στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Hui et al., 2013). Το στυλ

λήψης αποφάσεων ενός διευθυντή ποικίλλει ανάλογα με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του και τις εναλλακτικές επιλογές που λαμβάνει υπόψη του. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης που ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του προσωπικού του, συνυπολογίζει όλες τις πληροφορίες που έχει και αφιερώνει χρόνο στη διαδικασία λήψης απόφασης.

Σε ανάλογη έκβαση οδηγήθηκαν και οι Tambe και Krishnan (2000) σε έρευνα στην Ινδία, η οποία υπογραμμίζει ότι το στυλ λήψης αποφάσεων που έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων.

Σε πολλές έρευνες επίσης, εξετάζεται η εμβέλεια του αντίκτυπου των δημογραφικών στοιχείων των εκπαιδευτικών στη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας των Olorunsola και Olayemi (2011) τα δημογραφικά στοιχεία και συγκεκριμένα η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζει το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων μέσα στη σχολική μονάδα, ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Σε παρόμοιο μήκος κύματος, η έρευνα των Mercy και Ujiro (2012) καταδεικνύει ότι η εκπαιδευτική εμπειρία και η διάρκεια της υπηρεσίας θα επηρεάσει τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Η μελέτη διαπίστωσε ότι τόσο οι έμπειροι όσο και οι άπειροι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν εξίσου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επειδή η συμμετοχή δεν εξαρτάται από τα προσόντα των εκπαιδευτικών, αλλά από τις δεξιότητες αντίληψης και συνειδητοποίησης των κρίσιμων καταστάσεων.

Τέλος, η έρευνα των Olcum και Titrek (2015) καθορίζει ότι το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών που χρησιμοποιούν είναι σε μεγάλο ποσοστό το λογικό, ενώ σε σπάνιες περιπτώσεις θα επιλέξουν το διαισθητικό στυλ και το εξαρτώμενο στυλ λήψης αποφάσεων. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι οι διευθυντές σπάνια χρησιμοποιούν το αυθόρμητο και το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων. Το γεγονός ότι οι διευθυντές είναι ανεξάρτητοι υπεύθυνοι φορείς λήψης αποφάσεων είναι αβέβαιο, επειδή τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν επίσης ότι συχνά χρησιμοποιούν τις συμβουλές άλλων ανθρώπων στη λήψη αποφάσεων. Η χρήση του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων από διευθυντές υπόκειται σε πλαίσια αυστηρής

νομοθεσίας και οριοθέτησης και μπορεί να μην αφορά την ιδιοσυγκρασία και την προσωπικότητα και τις προσωπικές τους επιλογές αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων. Η προτίμηση του εξαρτώμενου στυλ λήψης αποφάσεων από τους διευθυντές, αναδεικνύει το αίσθημα της ανασφάλειας και το φόβο λανθασμένων αποφάσεων, κάτι που οδηγεί τους διευθυντές στην αναζήτηση αρωγής και καθοδήγησης από άλλα πρόσωπα.

Από την εξέταση των παραπάνω ερευνών στην ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία φαίνεται να υπάρχουν κοινά αποτελέσματα όπως η έλλειψη σχεδίων δράσης από τα σχολεία σε περιπτώσεις έκτακτων περιστατικών πλην του σεισμού και η έλλειψη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών σε διαχείριση κρίσεων.

### **3.3 Έρευνες για το προφίλ λήψης αποφάσεων σε σχέση με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στην Ελλάδα και διεθνώς**

Η έρευνα στην Ελλάδα είναι ή περιορισμένης έκτασης ή δεν αναφέρεται καθόλου στη σχέση του προφίλ λήψης αποφάσεων του διευθυντή ενός σχολείου με την διαχείριση κρίσεων, ιδιαίτερα αυτών που ανήκουν στη πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, στο πλαίσιο της διεθνούς (Alba & Gable, 2011) και της εγχώριας ερευνητικής βιβλιογραφίας (Τσιτώτας, 2020•Μπούρας, 2019•Σαβελίδης, 2011), το πρόβλημα της διαχείρισης κρίσεων στη σχολική μονάδα προβληματίζει τους ερευνητές. Μελέτες για τη διαχείριση κρίσεων στα δημοτικά σχολεία (Μουλέλης, 2015 • Σαϊτή, Σαϊτής, & Γουναρόπουλος, 2008• Μπούρας, 2019) και η έρευνα του Καραθάνου (2006) σχετικά με τους διευθυντές του δημοτικού σχολείου και τη διαχείριση κρίσεων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν οδηγήσει στην ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης της λήψης αποφάσεων κατάσταση των διευθυντών του δημοτικού σχολείου. Άλλωστε η έρευνα του Τσιτώτα (2020) αφορούσε σε θέματα συμβολής του αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας και του ηγετικού τους προφίλ στη διαχείριση κρίσεων στο χώρο του σχολείου, ενώ η έρευνα του Μπούρα (2019) αφορούσε σε θέματα συμβολής του ηγετικού προφίλ στη διαχείριση κρίσεων, αν και



έχει διερευνηθεί στην περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια, το ενδιαφέρον για τη λήψη αποφάσεων και το προφίλ λήψης αποφάσεων που υιοθέτησε ο διευθυντής μελετήθηκαν στην Ελλάδα, όπως η μελέτη της Νικήτα (2018). Ωστόσο, η έρευνα περιελάμβανε όλες τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη λήψη αποφάσεων του διευθυντή και τις απόψεις τους για τις πρακτικές τους στα σχολεία όπου εργάζονται. Απόψεις σχετικά με το βαθμό αποτελεσματικότητας. Η έρευνα του Κοτίκα (2019) επικεντρώνεται επίσης σε θέματα συμμετοχικής διαχείρισης στη λήψη αποφάσεων στο γυμνάσιο. Τέλος, οι Alkhawlanι και Bin Bohari (2019) επισήμαναν στην έρευνά τους ότι η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων είναι πολύ σχετικά ζητήματα, επειδή η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί πραγματική και αποτελεσματική εφαρμογή. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς οι ηγέτες βλέπουν τη λήψη αποφάσεων μέσω της εφαρμογής. (Vroom, 2003)). Οι Verma, Bhat, Rangnekar και Barua (2015) μελέτησαν το στυλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων Ινδών ηγετών. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι οι ηγέτες του μετασχηματισμού είναι λογικοί στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, η Al-Omari (2013) συνέστησε ότι χρειάζονται περισσότερες μελέτες σχετικά με την ηγεσία και στυλ λήψης αποφάσεων. Η έρευνά της δείχνει ότι ο ηγετικός μετασχηματισμός στη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων επηρεάζεται σημαντικά από τα ορθολογικά στυλ λήψης αποφάσεων. Τονίζει τη σημασία του ορθολογικού στυλ λήψης αποφάσεων για την επιτυχία της διαχείρισης κρίσεων, πράγμα που σημαίνει ότι ο ρόλος του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων στην αντιμετώπιση κρίσεων οφείλεται σε κάποιο βαθμό στις ορθολογικές αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επομένως, η ορθολογική μέθοδος λήψης αποφάσεων ως απάντηση στην κρίση έχει ως αποτέλεσμα τον έλεγχο των ζημιών και τη μείωση των συνεπειών της κρίσης.

Τέλος, η μελέτη των Summak και Kalman (2020) τονίζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές λαμβάνουν αποφάσεις σε καταστάσεις κρίσης. Οι διευθυντές των ερευνητικών σχολών έχουν παρόμοια προφίλ και γενικά χαρακτηριστικά στη λήψη αποφάσεων και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεωρούν ότι τα ζητήματα ηθικής και αξίας είναι εξέχουσας σημασίας κατά τη διαδικασία αλλαγής και λήψης αποφάσεων και τείνουν να υιοθετούν ένα συμπεριφορικό μοντέλο λήψης αποφάσεων για να καταστούν κοινωνικά αποδεκτοί και γραφειοκρατικά ικανοί ηγέτες.

Συμπερασματικά, διακρίνεται η διαφορετικότητα προσέγγισης των κρίσεων στις ξένες χώρες και στην ελληνική πραγματικότητα. Οι διαφορές εντοπίζονται στην πολυπλοκότητα των παραγόντων και των μορφών σχολικών κρίσεων, στην ύπαρξη και λειτουργία σαφούς και οριοθετημένου νομοθετικού κανονιστικού πλαισίου, στη λειτουργία σχεδίων κρίσεων, την προετοιμασία και επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και των διευθυντών σχολικών μονάδων. Διαφαίνεται ότι στη χώρα μας, σε αντίθεση με την Αμερική και τις χώρες της Ευρώπης, οι σχολικές μονάδες στερούνται λειτουργικής υποδομής, ενημέρωσης, επιμόρφωσης και ετοιμότητας σχετικά με την εμφάνιση και αντιμετώπιση κινδύνων και κρίσεων στο σχολικό συγκείμενο, ενώ η αντίληψη των μελών της σχολικής κοινότητας για την πρόληψη και αντιμετώπιση των καταστάσεων κρίσεων συναρτάται με την κουλτούρα και πραγματικότητα της κάθε χώρας. Αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών, στην ελληνική βιβλιογραφία παρουσιάζονται στοιχεία για την επιθυμία συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων σε συνάρτηση με το φύλο ή με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία, δίχως να εστιάζουν στο διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Η παρούσα εργασία, συνεπώς έχει ως στόχο να καλύψει αυτό το ερευνητικό κενό που υπάρχει. Στόχος της εργασίας είναι να εξετάσει την συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – Μεθοδολογία της Έρευνας

### 4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει τη συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας στο πλαίσιο της εφαρμογής στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

Επιμέρους στόχοι/ερευνητικά ερωτήματα αφορούν στο αν :

- α) Το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των διευθυντών σχετίζεται με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.
- β) Και σε ποιο βαθμό σχετίζεται το προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων σε μια σχολική μονάδα.
- γ) Και σε ποιο βαθμό οι διαστάσεις του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

### 4.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιείται σε αυτή τη μελέτη είναι μια ποσοτική ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιώντας δομημένα ανώνυμα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς. Με αυτόν τον τρόπο, καταγράφηκαν και διερευνήθηκαν οι απόψεις των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το προφίλ λήψης αποφάσεων που επέλεξαν κατά την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Το ανώνυμο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (Φόρμες Google) περιλαμβάνει κλειστές ερωτήσεις.

Οι απαντήσεις που προκύπτουν από τις ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους που πραγματοποιούνται είναι σχετικά εύκολο να κατηγοριοποιηθούν, να ταξινομηθούν και να αναλυθούν. Ταυτόχρονα, μπορούν να συλλέξουν πολλές τυποποιημένες πληροφορίες από μια μεγάλη ομάδα πληθυσμού και να επιτρέψουν την άμεση κωδικοποίηση και τη χρήση πολλαπλών στατιστικών αναλύσεων. τεχνικές (Σαραφίδου 2011).

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 10 λεπτά της ώρας. Στην αρχή του ερωτηματολογίου γίνεται γενική αναφορά στην έρευνα, παρέχονται οδηγίες

για την συμπλήρωσή του και η διαβεβαίωση για τη διασφάλιση της ανωνυμίας όσων συμμετέχουν.

Το ερωτηματολόγιο αυτής της μελέτης είναι σύμφωνο με διάφορες αρχές του ερωτηματολογίου ως προς τη δομή και το περιεχόμενό της. Σύμφωνα με τη Σαραφίδου (2011), ορισμένες από τις αρχές είναι οι εξής: Πρώτον, το πεδίο εφαρμογής και η εμφάνισή του πρέπει να είναι τέτοια ώστε να ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Δεύτερον, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σαφείς, απλές και ομαδοποιημένες ανά θεματική ενότητα. Τρίτον, η αρχική ερώτηση πρέπει να αφήσει τον ερωτώμενο με την εντύπωση ότι η έρευνά τους σχετίζεται με αυτούς.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, τα δημογραφικά ζητήματα θεωρούνται σημαντικά, συμπεριλαμβανομένων δεδομένων που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των παιδιών στην οικογένεια, τα πρόσθετα τυπικά προσόντα, τη διοικητική εμπειρία σε θέση ευθύνης, τα έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, την ειδικότητα, την οργανικότητα του σχολείου, των αριθμό των παιδιών στο σχολείο, τον νομό που ανήκει το σχολείο και σε τι περιοχή βρίσκεται. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Καρδίτσας, Τρικάλων, Λάρισας και Μαγνησίας.

Όπως αποτυπώνεται στους Πίνακες 1, 2 και 3, το δείγμα αποτελείται από 143 διευθυντές και διευθύντριες σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 69,9% (N=100) του δείγματος ήταν άντρες και το 30,1% (N=43) γυναίκες, ενώ η μέση ηλικία του δείγματος ήταν τα 55 έτη (Μ.Τ.=54,69, Τ.Α.=4,16). Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού δείγματος ήταν έγγαμοι με ποσοστό 86% (N=123), ενώ ακολουθούν οι διαζευγμένοι 8,4% (N=12), έπειτα οι άγαμοι 3,5% (N= 5) και τέλος οι χήροι 2,1% (N=3). Σχετικά με τον αριθμό παιδιών που έχουν στην οικογένεια τους οι ερωτηθέντες, το 69,2% (N=99) του δείγματος απάντησε πως έχει 2 παιδιά, το 13,3% (N=19) έχει 3 παιδιά, το 10,5% (N=15) έχει ένα παιδί, το 4,9% (N=7) δεν έχει παιδιά και το 2,1% (N=3) έχει 4 παιδιά. Αναφορικά με τα πρόσθετα προσόντα που διαθέτουν, το 92,3% (N=132) του δείγματος δήλωσε πως έχει πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε, το 53,1% (N=76) έχει μεταπτυχιακό, το 32,9% (N=47) έχει ετήσια επιμόρφωση σε ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 33,6% (N=48) έχει τελειώσει το διδασκαλείο, το 28% (N=40) έχει 2ο πτυχίο από ΑΕΙ-ΤΕΙ,

το 12,6% (N=18) έχει επιμόρφωση από ΣΕΛΔΕ-ΠΕΚ, το 4,9% (N=7) έχει διδακτορικό. Ως άλλο προσόν έγιναν οι εξής αναφορές : 1. ΑΣΠΑΙΤΕ , 2. ΠΕΣΥΠ-ΑΣΠΑΙΤΕ (Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός).Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι κατά μέσο όρο έχουν περίπου 9 χρόνια διοικητική εμπειρία σε θέση ευθύνης (Μ.Τ.=9,20, Τ.Α.3,98), ενώ έχουν κατά μέσο όρο 29,15 χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας (Μ.Τ.= 29,15, Τ.Α.=4,72). Ακόμη, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ο αριθμός των παιδιών στο σχολείο τους είναι κατά μέσο όρο 150 παιδιά (Μ.Τ.=149,9, Τ.Α.=69,41). Όσον αφορά, την ειδικότητα των ερωτηθέντων, το 86,7% (N=124) δήλωσε ότι έχει ειδικότητα ΠΕ70, το 11,2% (N=16) ΠΕ11, το 1,4% (N=2) ΠΕ71 και 0,7% (N=1) έχει ειδικότητα ΠΕ06. Επίσης, σχετικά με το ποια είναι η οργανικότητα του σχολείου στο οποίο υπηρετούν, το 44,1% (N=63) του δείγματος δήλωσε ότι υπηρετεί σε 4-6/θέσιο σχολείο, το 46,2% (N=66) σε 10-12/θέσιο, 7,7% (N=11) σε 7-9/θέσιο και το 2,0% (N=3) σε 14/θέσιο και 16/θέσιο. Αναφορικά με το Νομό στον οποίο βρίσκεται το σχολείο των ερωτηθέντων, το 34,3% (N=49) απάντησε ότι βρίσκεται στην Λάρισα, το 29,4% (N=42) στη Μαγνησία, το 18,2% (N=26) στην Καρδίτσα και το 18,2% (N=26) στα Τρίκαλα. Επιπλέον, σχετικά με την περιοχή στην οποία λειτουργεί το σχολείο των ερωτηθέντων διευθυντών, το 53,1% (N=76) λειτουργεί σε αστική περιοχή, το 25,2% (N=36) σε ημιαστική και το 21,7% (N=31) σε αγροτική περιοχή. Τέλος, το 51,7% (N=74) του δείγματος δήλωσε ότι είναι διευθυντές στο τωρινό σχολείο για 5 χρόνια και άνω, το 46,2% (N=66) για 2-4 χρόνια και το 2,1% (N=3) για 0-1 έτη.

Πίνακας 1. *Δημογραφικά στοιχεία δείγματος*

Μεταβλητή	Κατηγορία	N	f%
Φύλο	Άντρας	96	67,10%
	Γυναίκα	47	32,90%
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος	5	3,50%
	Έγγαμος	123	86,00%
	Διαζευγμένος	12	8,40%
Αριθμός παιδιών Στην	Σε χηρεία	3	2,10%
	Κανένα	7	4,90%
	1 παιδί	15	10,50%

οικογένεια	2 παιδιά	99	69,20%
	3 παιδιά	19	13,30%
	4 παιδιά	3	2,10%
Πρόσθετα προσόντα	Πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε.	132	92,30%
	Διδασκαλείο	48	33,60%
	ΣΕΛΔΕ-ΠΕΚ	18	12,06%
	Ετήσια επιμόρφωση σε ΑΕΙ-ΤΕΙ	47	32,90%
	2 <sup>ο</sup> Πτυχίο σε ΑΕΙ-ΤΕΙ	40	28,00%
	Μεταπτυχιακό	76	53,10%
	Διδακτορικό	7	4,90%
	Τίποτα από τα παραπάνω	-	-

N: Συχνότητα

f %: Σχετική συχνότητα

Πίνακας 2. Επαγγελματικά στοιχεία δείγματος

Μεταβλητή	Κατηγορία	N	f %
Ειδικότητα	ΠΕ 06	1	0,70%
	ΠΕ 11	16	11,20%
	ΠΕ 70	124	86,70%
	ΠΕ 71	2	1,40%
Οργανικότητα του σχολείου που υπηρετείτε	4-6	63	44,10%
	7-9	11	7,70%
	10-12	66	46,20%
	14-16	3	2,00%

Νομός σχολείου	Καρδίτσα	26	18,20%
	Λάρισα	49	34,30%
	Μαγνησία	42	29,40%
	Τρίκαλα	26	18,20%
Το σχολείο λειτουργεί σε περιοχή	Αστική	76	53,10%
	Ημιαστική	26	25,20%
	Αγροτική	31	21,70%
Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής/ντρια στο συγκεκριμένο σχολείο;	0-1	3	2,10%
	2-4	66	46,20%
	5+	74	51,7%

N: Συχνότητα

f %: Σχετική συχνότητα

Πίνακας 3. Μέσες τιμές(M.T.) και Τυπικές αποκλίσεις (T.A.) της ηλικίας και των επαγγελματικών στοιχείων του δείγματος

Μεταβλητή	M.T.	T.A.
Ηλικία	54,69	4,16
Διοικητική εμπειρία (σε έτη) σε θέση ευθύνης	9,20	3,98
Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας	29,15	4,72
Αριθμός παιδιών στο σχολείο	149,90	69,41

M.T. : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### 4.3 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα περιλάμβανε τους διευθυντές σχολικών μονάδων που υπηρετούν σε 4/θέσια και άνω δημοτικά σχολεία της Περιφέρειας Θεσσαλίας - αφού στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες έχουμε διευθυντές κατόπιν επιλογής – και συγκεκριμένα, των νομών Μαγνησίας, Λάρισας, Καρδίτσας και Τρικάλων κατά το

σχολικό έτος 2020-2021. Ως εκ τούτου, η δειγματοληψία που εφαρμόστηκε ήταν η ευκαιριακή ή ευκολίας (convenience sampling).

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και μέσω συγκεκριμένου ηλεκτρονικού υπερσυνδέσμου (google forms), απευθείας στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις 4/θεσίων και άνω δημοτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Μαγνησίας, Λάρισας, Κάρδίτσας και Τρικάλων δηλαδή, στα σχολεία της Περιφέρειας Θεσσαλίας στο χρονικό διάστημα από μέσα Νοεμβρίου έως τέλη Δεκεμβρίου του σχολικού έτους 2020- 2021.

Οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) των σχολικών μονάδων αναζητήθηκαν από τις επίσημες ιστοσελίδες των αντίστοιχων διευθύνσεων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των νομών Μαγνησίας, Λάρισας, Κάρδίτσας και Τρικάλων. Στάλθηκαν συνολικά 312 ερωτηματολόγια και ελήφθησαν συμπληρωμένα 143 ερωτηματολόγια (ποσοστό απόκρισης 45,8%). Στο διάστημα αυτό, δεδομένου του φόρτου εργασίας των διευθυντών και για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε αποστολή υπενθύμισης συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου τρεις φορές (1η υπενθύμιση 30/11/2020, 2η υπενθύμιση 10/12/2020 και 3η υπενθύμιση 23/12/2020).

#### **4.4 Εργαλεία Έρευνας**

Με γνώμονα τις παραπάνω απαιτήσεις για την επιλογή ερωτηματολογίου, έγινε αναζήτηση στη διεθνή βιβλιογραφία. Από την αναζήτηση αυτή προέκυψαν δύο ερωτηματολόγια που ικανοποιούν τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

##### **Κλίμακα Διαχείρισης Κρίσεων**

Για τις διαστάσεις των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στις σχολικές μονάδες χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο School Crisis Management Competencies Survey (SCMCS) του McCarty (2012). Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ένα εργαλείο που αφορά ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία αναφορικά την εξοικείωση των διευθυντών στην αντιμετώπιση κρίσεων. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί ερωτήσεις διαβαθμισμένες σε 5-βαθμη κλίμακα τύπου Likert (0 = καθόλου, 1 = λίγο, 2 = κάπως,



3=αρκετά, 4=πολύ). Οι ερωτήσεις διακρίνονται ανάλογα τη θεματολογία σε τέσσερις ενότητες (Πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και ανάκαμψη), που αντιστοιχούν στη σειρά κρίσεων που περιγράφονται στη βιβλιογραφία (U.S. Department of Ed., 2007). Στο τέλος κάθε τμήματος υπάρχει μια ερώτηση προαιρετικής συμπλήρωσης για τους ερωτηθέντες που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανατροφοδότηση και να παρέχει πρόσθετες πληροφορίες και σκέψεις που θέλουν να παραθέσουν οι διευθυντές από την προσωπική τους εμπειρία (MacCarty, 2012).

Στην παρούσα έρευνα η αξιοπιστία της κλίμακας για τη διαχείριση των κρίσεων αποδείχθηκε αρκετά καλή. Ο δείκτης αξιοπιστίας για το συνολικό δείγμα ήταν  $\alpha=0,953$  και συγκεκριμένα η εσωτερική συνοχή της κλίμακας, σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach ανά διάσταση συνολικά είναι:

- α) Για τη διάσταση της καταπολέμησης καταστάσεων κρίσης :  $\alpha=0,79$
- β) Για τη διάσταση της προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης :  $\alpha=0,89$
- γ) Για τη διάσταση της αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης :  $\alpha=0,88$
- δ) Για τη διάσταση της ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης :  $\alpha=0,82$

### **Κλίμακα Προφίλ Λήψης αποφάσεων**

Για τις διαστάσεις του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών χρησιμοποιήθηκε το General Decision-Making Style Instrument (GDMS) των Scott & Bruce (1995), το οποίο μεταφράστηκε στα ελληνικά με τη μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης (back translation). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 25 ερωτήσεις, πέντε για κάθε στυλ λήψης αποφάσεων: το λογικό (rational), το εξαρτώμενο (dependent), το διαισθητικό (intuitive), το αυθόρμητο (spontaneous) και το αποφευκτικό (avoidant). Πρόκειται για διαβαθμισμένη κλίμακα τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Ο δείκτης αξιοπιστίας για το συνολικό δείγμα ήταν  $\alpha=0,744$  και πιο συγκεκριμένα,  $\alpha=0,73$  για τη διάσταση του λογικού στυλ,  $\alpha=0,797$  για τη διάσταση του αποφευκτικού στυλ,  $\alpha=0,747$  για τη διάσταση του εξαρτώμενου στυλ,  $\alpha=0,667$  για τη διάσταση του αυθόρμητου στυλ και  $\alpha=0,747$  για τη διάσταση του διαισθητικού στυλ λήψης αποφάσεων.

Επιχειρήθηκε παραγοντική ανάλυση (principal components) κατόπιν του ελέγχου αξιοπιστίας των πέντε παραγόντων του στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντή, προκειμένου να είναι εστιασμένο το εργαλείο στο δείγμα της έρευνας. Από την παραγοντική ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχουν μεταβλητές που «φορτίζουν» σε διαφορετικούς παράγοντες από εκείνους που προέκυψαν με βάση το σχετικό ερευνητικό άρθρο από το οποίο αντλήθηκε η κλίμακα λήψης αποφάσεων (βλέπε παράρτημα σελ.118).

Οι πέντε νέοι παράγοντες που προκύπτουν διαχωρίζονται ως εξής : ο 1<sup>ος</sup> περιγράφει το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων, ο 2<sup>ος</sup> το διαισθητικό στυλ , ο 3<sup>ος</sup> το λογικό στυλ , ο 4<sup>ος</sup> το εξαρτώμενο στυλ και ο 5<sup>ος</sup> το αυθόρμητο στυλ λήψης αποφάσεων. Η αξιοπιστία της κλίμακας μετά την παραγοντική ανάλυση για το στυλ λήψης αποφάσεων αποδείχθηκε αρκετά καλή. Συγκεκριμένα, ο δείκτης αξιοπιστίας για το συνολικό δείγμα είναι  $\alpha=0,744$  και η εσωτερική συνοχή της κλίμακας, σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach ανά διάσταση συνολικά είναι:

- α) Για τη διάσταση του λογικού στυλ :  $\alpha=0,73$
- β) Για τη διάσταση του αποφευκτικού στυλ :  $\alpha=0,82$
- γ) Για τη διάσταση του εξαρτώμενου στυλ :  $\alpha=0,76$
- δ) Για τη διάσταση του αυθόρμητου στυλ :  $\alpha=0,86$
- ε) Για τη διάσταση του διαισθητικού στυλ :  $\alpha=0,74$

#### **4.5 Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων της έρευνας.**

Χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων IBM SPSS Statistics Version 25 για την εισαγωγή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> - Αποτελέσματα έρευνας

### 5.1 Περιγραφική Στατιστική

#### 5.1.1 Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των τεσσάρων παραγόντων των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν πενταβάθμια κλίμακα (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Κάπως, 4-Αρκετά, 5-Πάρα πολύ). Από τον πίνακα διαπιστώνεται πως οι διευθυντές είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης (Μ.Τ.=4,03, Τ.Α.=0,585). Επίσης δείχνουν μια πιο μετριοπαθή εξοικείωση σχεδόν εξίσου σχετικά με την προετοιμασία (Μ.Τ.=3,74, Τ.Α.=0,687) και την ανάκαμψη (Μ.Τ.=3,72, Τ.Α.=0,659) από καταστάσεις κρίσης. Λιγότερο εξοικειωμένη είναι με την καταπολέμηση των καταστάσεων κρίσης (Μ.Τ.=3,57, Τ.Α.=0,612).

Πίνακας 4. Περιγραφικά στοιχεία διαχείρισης κρίσεων

Μεταβλητές	Μ.Τ.	Τ.Α.
Καταπολέμηση	3,57	0,612
Προετοιμασία	3,74	0,687
Αντιμετώπιση	4,03	0,585
Ανάκαμψη	3,72	0,659

Μ.Τ : Μέση Τιμή  
Τ.Α. : Τυπική Απόκλιση

#### Καταπολέμηση των καταστάσεων κρίσης

Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα της καταπολέμησης των καταστάσεων κρίσης και όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 5 οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως είναι αρκετά εξοικειωμένοι με το πως να υλοποιήσουν ένα πρόγραμμα πρόληψης σχολικού εκφοβισμού (Μ.Τ.=4,06, Τ.Α.=0,767), να συνεργαστούν με τους αρμόδιους φορείς αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών (Μ.Τ.=4,06, Τ.Α.=0,771), να καθορίσουν μια ομάδα προγραμματισμού για πρόληψη έκτακτων αναγκών (Μ.Τ.=3,76, Τ.Α.=0,692) και να διεξάγουν έναν έλεγχο ασφάλειας (Μ.Τ.=3,87, Τ.Α.=0,721). Τέλος, δήλωσαν

ότι είναι λίγο εξοικειωμένοι με το πως να υλοποιήσουν ένα πρόγραμμα πρόληψης αυτοκτονιών (M.T.=2,13, T.A.=1,125).

Πίνακας 5. Εξοικείωση σε διαδικασίες για την καταπολέμηση των καταστάσεων κρίσης

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να...	M.T.	T.A.
υλοποιήσετε ένα πρόγραμμα πρόληψης σχολικού εκφοβισμού;	4,06	0,76
συνεργαστείτε με τους αρμόδιους φορείς αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών;	4,06	0,77
καθορίσετε μια ομάδα προγραμματισμού για πρόληψη έκτακτων αναγκών;	3,76	0,69
διεξάγετε έναν έλεγχο ασφάλειας;	3,87	0,72
υλοποιήσετε ένα πρόγραμμα πρόληψης αυτοκτονιών;	2,13	1,12

M.T : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### Προετοιμασία για καταστάσεις κρίσης

Στον Πίνακα 6 αναφορικά με τον παράγοντα προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως είναι αρκετά εξοικειωμένοι με το πως να καθορίσουν ρόλους και αρμοδιότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων (M.T.=3,83, T.A.=0,883), να προετοιμάσουν ασκήσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεων για το προσωπικό και τους μαθητές σε συνεργασία με τους φορείς έκτακτης ανάγκης (M.T.=4,18, T.A.=0,901) και να αναπτύξουν σχέδιο επικοινωνίας σε περίοδο αντιμετώπισης μιας μορφής κρίσης (M.T.=3,45, T.A.=0,870). Τέλος, οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως είναι κάπως έως αρκετά εξοικειωμένοι με το να δημιουργούν ή να βοηθήσουν στη διαδικασία δημιουργίας ομάδας ανταπόκρισης στην κρίση (M.O.=3,42, T.A.=0,907), να δημιουργήσουν ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων (M.T.=3,67, T.A.=0,748) και να σχεδιάσουν τα βήματα δράσης για να ασφαλίσουν το σχολείο σε έκτακτο περιστατικό (M.O.=3,92, T.A.=0,761).

Πίνακας 6. Παράγοντες συμβολής σε εξοικείωση με διαδικασίες για την προετοιμασία για καταστάσεις κρίσης

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να...	M.T.	T.A.
καθορίσετε ρόλους και αρμοδιότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων;	3,67	0,75
προετοιμάσετε ασκήσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεων για το προσωπικό και τους μαθητές σε συνεργασία με τους φορείς έκτακτης ανάγκης;	3,83	0,88
αναπτύξετε σχέδιο επικοινωνίας σε περίοδο αντιμετώπισης μιας μορφής κρίσης;	3,45	0,87
δημιουργείτε ή να βοηθήσετε στη διαδικασία δημιουργίας ομάδας ανταπόκρισης στην κρίση;	3,91	0,74
δημιουργήσετε ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων;	4,18	0,90
σχεδιάσετε τα βήματα δράσης για να ασφαλίσετε το σχολείο σε έκτακτο περιστατικό;	3,42	0,90

M.T : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### Αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης

Στον Πίνακα 7 αναφορικά με τον παράγοντα αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως είναι αρκετά εξοικειωμένοι με το πως να υλοποιήσουν εκκένωση του σχολείου τους σε ασφαλή τοποθεσία (M.T.=3,95, T.A.=0,735), να ειδοποιήσουν τους αρμόδιους φορείς εκτάκτων αναγκών (M.T.=4,36, T.A.=0,810), να επικοινωνήσουν με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια κατάσταση κρίσης (M.T.=4,09, T.A.=0,750), να αναγνωρίσουν τις ανάγκες προστασίας και ασφάλειας του σχολείου (M.T.=4,27, T.A.=0,762), να αναλάβουν τον ρόλο του επικεφαλής των εκτάκτων περιστατικών σε μια κατάσταση κρίσης (M.T.=4,30, T.A.=0,864) και να τεκμηριώσουν τις ενέργειες τους στη διάρκεια ενός κρίσιμου συμβάντος (M.T.=4,01, T.A.=0,727). Επίσης, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως είναι κάπως έως αρκετά εξοικειωμένοι με το πως να συνεργαστούν με άλλους επικεφαλής εκτάκτων περιστατικών στο πλαίσιο ενός συντονιστικού οργάνου (M.T.=3,65, T.A.=0,833), ενώ τέλος δήλωσαν ότι είναι κάπως εξοικειωμένοι με το

πως να συνδράμουν στα θύματα και στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων (M.T.=3,63, T.A.=0,811).

Πίνακας 7. Εξοικείωση σε διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να...	M.T.	T.A.
υλοποιήσετε εκκένωση του σχολείου σας σε ασφαλή τοποθεσία;	3,95	0,73
ειδοποιήσετε τους αρμόδιους φορείς εκτάκτων αναγκών;	4,36	0,81
επικοινωνήσετε με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια κατάσταση κρίσης ;	4,09	0,75
αναγνωρίσετε τις ανάγκες προστασίας και ασφάλειας του σχολείου;	4,27	0,76
αναλάβετε τον ρόλο του επικεφαλής των εκτάκτων περιστατικών σε μια κατάσταση κρίσης;	4,30	0,86
τεκμηριώσετε τις ενέργειές σας στη διάρκεια ενός κρίσιμου συμβάντος;	4,01	0,73
συνεργαστείτε με άλλους επικεφαλής εκτάκτων περιστατικών στο πλαίσιο ενός συντονιστικού οργάνου;	3,65	0,83
συνδράμετε στα θύματα και στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων;	3,63	0,81

M.T : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### Ανάκαμψη από καταστάσεις κρίσης

Τέλος στον Πίνακα 8, αναφορικά με τον παράγοντα ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως είναι αρκετά εξοικειωμένοι με το πως να εκτιμήσουν τις συναισθηματικές ανάγκες του προσωπικού του σχολείου, των μαθητών, των οικογενειών και των υπευθύνων αντιμετώπισης μιας κρίσης (M.T.=3,73, T.A.=0,807), να επιστρέψουν το σχολικό περιβάλλον σε μια ήρεμη καθημερινότητα όσο το δυνατόν γρηγορότερα (M.T.=3,82, T.A.=0,738), να επικοινωνήσουν με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την ευρύτερη κοινωνία μετά το τέλος της κρίσης (M.T.=3,29, T.A.=0,999) και να διεξάγουν έλεγχο ασφαλείας μετά την κρίση για να καθορίσουν αν υπάρχει ανάγκη επισκευών (M.T.=4,24,

T.A.=0,906). Τέλος, δήλωσαν πως είναι κάπως έως αρκετά εξοικειωμένοι με το πως να αξιολογήσουν και να μελετήσουν τις μελλοντικές επιπτώσεις μιας κρίσης και της ανταπόκρισης του σχολείου τους σε αυτή (M.T.=3,56, T.A.=0,844).

Πίνακας 8. *Εξοικείωση σε διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάκαμψη από τις καταστάσεις κρίσης*

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να...	M.T.	T.A.
εκτιμήσετε τις συναισθηματικές ανάγκες του προσωπικού του σχολείου, των μαθητών, των οικογενειών και των υπευθύνων αντιμετώπισης μιας κρίσης;	3,73	0,80
επιστρέψει το σχολικό περιβάλλον σε μια ήρεμη καθημερινότητα όσο το δυνατόν γρηγορότερα;	3,82	0,73
επικοινωνήσετε με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την ευρύτερη κοινωνία μετά το τέλος της κρίσης;	3,29	0,99
διεξάγετε έλεγχο ασφαλείας μετά την κρίση για να καθορίσετε αν υπάρχει ανάγκη επισκευών;	4,24	0,90
αξιολογήσετε και να μελετήσετε τις μελλοντικές επιπτώσεις μιας κρίσης και της ανταπόκρισης του σχολείου σας σε αυτή;	3,56	0,84

M.T : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### 5.1.2 Προφίλ Λήψης Αποφάσεων

Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των πέντε παραγόντων των στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντή αποτυπώνονται στον Πίνακα 9. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ακολουθούν πενταβάθμια κλίμακα (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ λίγο, 3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4-Συμφωνώ λίγο, 5-Συμφωνώ απόλυτα). Από τον Πίνακα 9 διαπιστώνεται πως οι διευθυντές υιοθετούν περισσότερο το λογικό στυλ λήψης (M.T.=4,28, T.A.=0,492). Επίσης, υιοθετούν σε μικρότερο βαθμό το διασθητικό στυλ λήψης αποφάσεων (M.T.=3,12, T.A.=0,584) και το εξαρτώμενο (M.T.=2,90, T.A.=0,713). Λιγότερο υιοθετούν το αυθόρμητο στυλ λήψης αποφάσεων (M.T.=2,31,

T.A.=1,055) και σχεδόν ποτέ το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων (M.T.=1,52, T.A.=0,553).

Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία στυλ λήψης αποφάσεων

Μεταβλητές	M.T.	T.A.
Αποφευκτικό	1,52	0,553
Διαισθητικό	3,12	0,584
Λογικό	4,28	0,492
Εξαρτώμενο	2,90	0,713
Αυθόρμητο	2,31	1,055

M.T. : Μέση τιμή

T.A. : Τυπική απόκλιση

#### Αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων

Αναφορικά με το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων, στον Πίνακα 10 αναφαίνεται ότι οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως αναβάλλουν τη λήψη αποφάσεων γιατί νιώθουν άβολα όταν τις σκέφτονται (M.T.=1,41, T.A.=0,684), αποφεύγουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέχρις ότου ασκηθεί πίεση (M.T.=1,55, T.A.=0,828), συχνά παίρνουν παρορμητικές αποφάσεις (M.T.=1,50, T.A.=0,795), αναβάλλουν τη λήψη αποφάσεων όποτε είναι δυνατόν (M.T.=1,62, T.A.=0,887), συχνά παίρνουν αποφάσεις αυθόρμητα (M.T.=1,68, T.A.=0,861), συχνά αναβάλλουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων (M.T.=1,39, T.A.=0,692) και γενικά λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή (M.T.=1,48, T.A.=0,740).

Πίνακας 10. Υιοθέτηση αποφευκτικού προφίλ λήψης αποφάσεων

Αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων	M.T.	T.A.
Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων, γιατί νιώθω άβολα όταν τις σκέφτομαι.	1,41	0,68
Αποφεύγω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέχρις ότου ασκηθεί πίεση.	1,55	0,82



Συχνά παίρνω παρορμητικές αποφάσεις.	1,50	0,79
Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων όποτε είναι δυνατόν.	1,62	0,88
Συχνά παίρνω αποφάσεις αυθόρμητα.	1,68	0,86
Συχνά αναβάλλω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.	1,39	0,69
Γενικά λαμβάνω αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	1,48	0,74

M.T. : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### Διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων

Στον Πίνακα 11 και αναφορικά με το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως όταν παίρνουν αποφάσεις τείνουν να βασίζονται στη διαίσθησή τους (M.T.=3,00, T.A.=0,919), όταν παίρνουν μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό για αυτούς να αισθάνονται ότι αυτή η απόφαση είναι η σωστή παρά να έχουν μια λογική εξήγηση για αυτήν (M.T.=2,86, T.A.=1,079), ότι κατά τη λήψη αποφάσεων κάνουν αυτό που αισθάνονται φυσικό εκείνη τη στιγμή (M.T.=2,79, T.A.=0,918), ότι κατά τη λήψη μιας απόφασης εμπιστεύονται τα εσωτερικά τους συναισθήματα και αντιδράσεις (M.T.=3,17, T.A.=0,822), ότι όταν παίρνουν αποφάσεις βασίζονται στα ένστικτά τους (M.T.=2,83, T.A.=1,044), ότι γενικά παίρνουν αποφάσεις που τους φαίνονται σωστές (M.T.=3,69, T.A.=0,824) και ότι αν έχουν την υποστήριξη των άλλων είναι πιο εύκολο για αυτούς να πάρουν σημαντικές αποφάσεις (M.T.=3,50, T.A.=0,830).

Πίνακας 11. Υιοθέτηση διαισθητικού προφίλ λήψης αποφάσεων

Διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων	M.T.	T.A.
Όταν παίρνω αποφάσεις, τείνω να βασίζομαι στη διαίσθησή μου.	3,00	0,91
Όταν παίρνω μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό για μένα να αισθάνομαι ότι αυτή η απόφαση είναι η σωστή παρά να έχω μια λογική εξήγηση για αυτήν.	2,86	1,079

Κατά τη λήψη αποφάσεων κάνω αυτό που αισθάνομαι φυσικό εκείνη τη στιγμή.	2,79	0,91
Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εμπιστεύομαι τα εσωτερικά μου συναισθήματα και αντιδράσεις.	3,17	0,82
Όταν παίρνω αποφάσεις, βασίζομαι στα ένστικτά μου.	2,83	1,044
Γενικά, παίρνω αποφάσεις που μου φαίνονται σωστές.	3,69	0,82
Αν έχω την υποστήριξη των άλλων, είναι πιο εύκολο για μένα να πάρω σημαντικές αποφάσεις.	3,50	0,83
<hr/>		
M.T : Μέση Τιμή		
T.A. : Τυπική Απόκλιση		

### Λογικό στυλ λήψης αποφάσεων

Στον Πίνακα 12 και αναφορικά με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν πως κάνουν διπλό έλεγχο στις πηγές πληροφοριών που διαθέτουν για να είναι βέβαιοι ότι έχουν τα σωστά δεδομένα πριν πάρουν αποφάσεις (M.T.=4,44, T.A.=0,589), ότι παίρνουν αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο (M.T.=4,10, T.A.=0,811), ότι η λήψη αποφάσεων απαιτεί προσεκτική σκέψη (M.T.=4,40, T.A.=0,752), ότι κατά τη λήψη μιας απόφασης εξετάζουν διάφορες επιλογές που αφορούν έναν καθορισμένο στόχο (M.T.=4,27, T.A.=0,660) και ότι συνήθως έχουν μια λογική βάση για την λήψη αποφάσεων (M.T.=4,17, T.A.=0,712).

Πίνακας 12. Υιοθέτηση λογικού προφίλ λήψης αποφάσεων

Λογικό στυλ λήψης αποφάσεων	M.T.	T.A.
Κάνω διπλό έλεγχο στις πηγές των πληροφοριών που διαθέτω, για να είμαι βέβαιος/η ότι έχω τα σωστά δεδομένα πριν πάρω αποφάσεις.	4,44	0,58
Παίρνω αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	4,10	0,81
Η λήψη αποφάσεών μου απαιτεί προσεκτική σκέψη.	4,40	0,75
Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εξετάζω διάφορες επιλογές που αφορούν έναν καθορισμένο στόχο.	4,27	0,66

Συνήθως έχω μια λογική βάση για τη λήψη αποφάσεων. 4,17 0,71

M.T : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### Εξαρτώμενο στυλ λήψης αποφάσεων

Στον Πίνακα 13 και αναφορικά με το εξαρτώμενο στυλ λήψης αποφάσεων, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν ότι σπάνια παίρνουν σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτούν άλλους ανθρώπους (M.T.=3,16, T.A.=1,032), ότι χρησιμοποιούν τις συμβουλές άλλων ανθρώπων για τη λήψη δικών τους σημαντικών αποφάσεων (M.T.=3,08, T.A.=0,943), ότι τους αρέσει να έχουν κάποιον να τους οδηγεί προς τη σωστή κατεύθυνση όταν έρχονται αντιμέτωποι με σημαντικές αποφάσεις (M.T.=2,64, T.A.=0,876) και ότι συχνά χρειάζονται τη βοήθεια άλλων ανθρώπων όταν παίρνουν σημαντικές αποφάσεις (M.T.=2,72, T.A.=0,875).

Πίνακας 13. Υιοθέτηση εξαρτώμενου προφίλ λήψης αποφάσεων

Εξαρτώμενο στυλ λήψης αποφάσεων	M.T.	T.A.
Σπάνια παίρνω σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτώ άλλους ανθρώπους.	3,16	1,032
Χρησιμοποιώ τις συμβουλές άλλων ανθρώπων για τη λήψη δικών μου σημαντικών αποφάσεων.	3,08	0,94
Μου αρέσει να έχω κάποιον να με οδηγεί προς τη σωστή κατεύθυνση όταν έρχομαι αντιμέτωπος με σημαντικές αποφάσεις.	2,64	0,87
Συχνά χρειάζομαι τη βοήθεια άλλων ανθρώπων όταν παίρνω σημαντικές αποφάσεις.	2,72	0,87

M.T : Μέση Τιμή

T.A. : Τυπική Απόκλιση

### Αυθόρμητο στυλ λήψης αποφάσεων

Τέλος στον Πίνακα 14, αναφορικά με το αυθόρμητο στυλ λήψης αποφάσεων, οι ερωτηθέντες διευθυντές δήλωσαν ότι λαμβάνουν γενικά γρήγορες αποφάσεις (Μ.Τ.=2,86, Τ.Α.=1,123) και ότι παίρνουν γρήγορες αποφάσεις (Μ.Τ.=2,73, Τ.Α.=1,126).

Πίνακας 14. Υιοθέτηση αυθόρμητου προφίλ λήψης αποφάσεων

Αυθόρμητο Αποφάσεων	Στυλ	Λήψης	Μ.Τ.	Τ.Α.
Λαμβάνω γενικά γρήγορες αποφάσεις.			2,86	1,123
Παίρνω γρήγορες αποφάσεις.			2,73	1,126

Μ.Τ : Μέση Τιμή

Τ.Α. : Τυπική Απόκλιση

## 5.2 Επαγωγική Στατιστική

Στην ενότητα αυτή μελετώνται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια η σχέση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ των διευθυντών με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.
- Σε ποιο βαθμό σχετίζεται το προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων σε μια σχολική μονάδα.
- Και σε ποιο βαθμό οι διαστάσεις του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

### 5.2.1. Επίδραση δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ των διευθυντών με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.

Διερευνήθηκαν οι διαφορές του δείγματος, σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά του χαρακτηριστικά, ως προς τις βαθμολογίες των μεταβλητών της

έρευνας, δηλαδή ως προς το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων του δείγματος. Συγκεκριμένα, διενεργήθηκε ο έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα για τον υπολογισμό των διαφορών με βάση το φύλο και τα πρόσθετα προσόντα ενώ για την επίδραση της ηλικίας, τον αριθμό παιδιών στην οικογένεια, των ετών διοικητικής εμπειρίας, των ετών εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, της οργανικότητας του σχολείου και τον αριθμό μαθητών της σχολικής μονάδας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Για την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης, του νομού της σχολικής μονάδας και της περιοχής του σχολείου, αξιοποιήθηκε η ανάλυση μονής κατεύθυνσης (One-Way ANOVA). Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων.

### Επίδραση του φύλου

Οι διαφορές που παρουσίασαν οι διευθυντές στις μεταβλητές της έρευνας με βάση το φύλο τους, ελέγχθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού ελέγχου t-test για ανεξάρτητα δείγματα και τα αποτελέσματα παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί. Προκύπτει ότι η μέση τιμή των διαστάσεων δεν διαφοροποιείται στις κατηγορίες του φύλου σε καμία περίπτωση.

Πίνακας 15. Σχέση του φύλου με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων

	ΑΝΤΡΕΣ		ΓΥΝΑΙΚΕΣ		T	F	p
	N= 96		N= 47				
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.			
Καταπολέμηση	3,55	0,636	3,63	0,564	-0,731	0,93	0,761
Προετοιμασία	3,74	0,736	3,76	0,582	-0,200	0,625	0,431
Αντιμετώπιση	4,03	0,645	4,04	0,444	-0,057	3,692	0,954
Ανάκαμψη	3,72	0,708	3,75	0,553	-0,310	2,639	0,107
Αποφευκτικό	1,48	0,565	1,60	0,524	-1,28	0,587	0,445

Διαισθητικό	3,15	0,504	3,06	0,725	0,802	4,875	0,424
Λογικό	4,23	0,493	4,36	0,482	-1,47	0,102	0,750
Εξαρτώμενο	2,82	0,693	3,07	0,731	-2,02	0,184	0,669
Αυθόρμητο	2,90	1,015	2,59	1,115	1,64	0,666	0,416

### Επίδραση της ηλικίας

Η επίδραση της ηλικίας στις απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες. Όσον αφορά το στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τον στατιστικό έλεγχο, η ηλικία σχετίζεται σημαντικά μόνο με το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r=0,297$  ,  $p=0,000$  ,  $p< 0,05$ ].

Πίνακας 16. Συσχέτιση της ηλικίας με στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων

Ηλικία	Pearson Correlation	p
1.Καταπολέμηση	0,085	0,313
2.Προετοιμασία	0,017	0,837
3.Αντιμετώπιση	0,106	0,210
4.Ανάκαμψη	0,115	0,172
5.Αποφευκτικό	-0,021	0,808
6.Διαισθητικό	0,297	<b>&lt;0,001**</b>
7.Λογικό	0,067	0,428
8.Εξαρτώμενο		

9.Αυθόρμητο	0,094	0,266
	0,115	0,170

\*\*p< 0.01 \*p< 0.05

### Επίδραση της οικογενειακής κατάστασης

Προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης του διευθυντή στις απόψεις για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων, αξιοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One- Way ANOVA) για τον υπολογισμό της διαφοράς των μέσων όρων. Ως προς τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων δεν παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση. Ως προς το στυλ λήψης αποφάσεων παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο αποφευκτικό [ $F(2,930)=6,324$  ,  $p=0,036$ ] και το λογικό στυλ [ $F(3,722)=8,033$  ,  $p=0,013$ ].

Πίνακας 17. *Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στο αποφευκτικό προφίλ λήψης αποφάσεων.*

Αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων

Tukey B <sup>a,b</sup>	Οικογενειακή κατάσταση	N	
		1	
	Έγγαμος	123	1,48
	Σε χηρεία	3	1,57
	Διαζευγμένος	12	1,65
	Άγαμος	5	2,17

Πίνακας 18. *Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στο λογικό προφίλ λήψης αποφάσεων*

Λογικό στυλ λήψης αποφάσεων

Tukey B <sup>a,b</sup>	Οικογενειακή κατάσταση	N	
		1	2
	Έγγαμος	123	4,29
	Σε χηρεία	3	4,53
	Διαζευγμένος	12	4,33
	Άγαμος	5	3,60

Ο εκ των υστέρων έλεγχος (post- hoc), όπου εφαρμόστηκε το κριτήριο Tukey's b, έδειξε πως οι διευθυντές που σημείωσαν τον μικρότερο μέσο όρο στη διάσταση του αποφευκτικού στυλ λήψης αποφάσεων είναι οι έγγαμοι διευθυντές (M.T. = 1,48), ενώ το μεγαλύτερο μέσο όρο στη διάσταση του αποφευκτικού στυλ παρουσίασαν οι άγαμοι διευθυντές (M.T. = 2,17). Στη διάσταση του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων τον μικρότερο μέσο όρο σημείωσαν οι άγαμοι διευθυντές (M.T. = 3,60) και το μεγαλύτερο μέσο όρο οι διευθυντές σε χηρεία (M.T. = 4,53).

### **Επίδραση του αριθμού παιδιών στην οικογένεια**

Η επίδραση του αριθμού των παιδιών της οικογένειας στις απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες. Οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και οι διαστάσεις του στυλ λήψης αποφάσεων δεν εμφάνισαν, σύμφωνα με το στατιστικό έλεγχο, καμία σημαντική συσχέτιση.

### **Επίδραση προσόντων των διευθυντών**

Ένα ακόμα δημογραφικό χαρακτηριστικό το οποίο μελετήθηκε για την επίδρασή του στις μεταβλητές της έρευνας, ήταν τα πρόσθετα προσόντα των διευθυντών (2<sup>ο</sup> πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδασκαλείο κλπ.). Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε, όπως



φαίνεται και στους πίνακες που ακολουθούν, οι διαφορές που παρουσίασαν οι διευθυντές στις μεταβλητές της έρευνας ελέγχθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού ελέγχου t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Προκύπτει ότι η μέση τιμή των διαστάσεων δεν παρουσιάζουν καμία σημαντική διαφοροποίηση αναφορικά με το προσόν της πιστοποίησης στις ΤΠΕ, το προσόν του διδασκαλείου, το προσόν ΣΕΛΔΕ-ΠΕΚ, το προσόν της ετήσιας επιμόρφωσης από ΑΕΙ-ΤΕΙ, το προσόν του δεύτερου πτυχίου από ΑΕΙ-ΤΕΙ και το προσόν των μεταπτυχιακών και άνω σπουδών.

Πίνακας 19. Σχέση μεταπτυχιακών και άνω σπουδών με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων

Μεταπτυχιακές και άνω σπουδές							
Όχι= 65      Ναι = 78							
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	T	F	p
Καταπολέμηση	3,57	0,523	3,58	0,681	-0,070	2,357	0,127
Προετοιμασία	3,75	0,531	3,74	0,780	0,125	3,458	0,065
Αντιμετώπιση	4,08	0,408	3,99	0,700	0,922	9,930	0,298
Ανάκαμψη	3,77	0,540	3,70	0,750	0,619	5,874	0,358
Αποφευκτικό	1,46	0,511	1,57	0,584	-1,193	0,741	0,537
Διαισθητικό	3,15	0,542	3,10	0,619	0,551	0,174	0,391
Λογικό	4,22	0,397	4,32	0,557	-1,201	3,604	0,677
Εξαρτώμενο	2,79	0,681	2,99	0,732	-1,636	0,150	0,060
Αυθόρμητο	2,77	1,035	2,82	1,078	-0,288	0,039	0,843

8. Στην επιλογή κανένα από τα παραπάνω δεν καταγράφηκε καμία απάντηση, επομένως δεν έχουμε και αποτελέσματα.

### Επίδραση διοικητικής εμπειρίας διευθυντών

Η επίδραση της διοικητικής εμπειρίας (σε έτη) στις απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες. Όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, η διοικητική εμπειρία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την αντιμετώπιση [ $r=,213$  ,  $p=,011$ ,  $p<0,05$ ] και την ανάκαμψη καταστάσεων κρίσης. [ $r=,300$  ,  $p=,000$ ,  $p<0,05$ ] το στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τον στατιστικό έλεγχο, η διοικητική εμπειρία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το εξαρτώμενο στυλ λήψης αποφάσεων [ $r=-,186$ ,  $p=0,026$  ,  $p<0,05$ ].

Πίνακας 20. Συσχέτιση της διοικητικής εμπειρίας των διευθυντών/ντρινων με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων

Διοικητική εμπειρία	Pearson Correlation	p
1.Καταπολέμηση	0,149	0,077
2.Προετοιμασία	0,085	0,313
3.Αντιμετώπιση	0,213	0,011*
4.Ανάκαμψη	0,300	<0,001**
5.Αποφευκτικό	-0,038	0,649
6.Διαισθητικό	0,094	0,262
7.Λογικό	-0,050	0,551
8.Εξαρτώμενο		

9.Αυθόρμητο	-0,186	<b>0,026*</b>
	0,148	0,078

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

### Επίδραση της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας των διευθυντών

Η επίδραση της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας (σε έτη) στις απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες. Όσον αφορά το στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τον στατιστικό έλεγχο, η εκπαιδευτική προϋπηρεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r=,302$  ,  $p=0,000$  ,  $p< 0,05$ ].

Πίνακας 21. *Συσχέτιση της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας των διευθυντών/ντριων με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων*

Εκπαιδευτική Προϋπηρεσία	Pearson Correlation	p
1.Καταπολέμηση	0,089	0,291
2.Προετοιμασία	-0,014	0,864
3.Αντιμετώπιση	0,094	0,265
4.Ανάκαμψη	0,135	0,107
5.Αποφευκτικό	0,048	0,571
6.Διαισθητικό	0,302	<b>&lt;0,001**</b>
7.Λογικό	0,009	0,914
8.Εξαρτώμενο		

9.Αυθόρμητο	0,097	0,249
	0,133	0,113

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

### **Επίδραση της ειδικότητας των διευθυντών**

Προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της ειδικότητας του διευθυντή στις απόψεις για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων, αξιοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One- Way ANOVA) για τον υπολογισμό της διαφοράς των μέσων όρων. Ως προς τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων δεν παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, όπως φαίνεται και στον πίνακα 19.

### **Επίδραση της οργανικότητας του σχολείου**

Η επίδραση της οργανικότητας του σχολείου που υπηρετούν οι διευθυντές ως προς τις απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες. Όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, η οργανικότητα σχετίζεται με την καταπολέμηση [ $r=,224$  ,  $p=0,007$  ,  $p< 0,05$ ], την προετοιμασία [ $r=,223$  ,  $p=0,005$  ,  $p< 0,05$ ], την αντιμετώπιση [ $r=,203$  ,  $p=0,015$  ,  $p< 0,05$ ] και την ανάκαμψη από καταστάσεις κρίσεων [ $r=,174$  ,  $p=0,038$  ,  $p< 0,05$ ]. Ως προς το στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τον στατιστικό έλεγχο, δεν παρατηρείται καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

Πίνακας 22. Σχέση της οργανικότητας των σχολείων των διευθυντών/ντριων με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων

Οργανικότητα	Pearson Correlation	p
1.Καταπολέμηση	0,224	<b>0,007*</b>
2.Προετοιμασία	0,233	<b>0,005*</b>
3.Αντιμετώπιση	0,203	<b>0,015*</b>
4.Ανάκαμψη	0,174	<b>0,038*</b>
5.Αποφευκτικό	-0,008	0,924
6.Διαισθητικό	-0,019	0,818
7.Λογικό	0,070	0,405
8.Εξαρτώμενο	0,045	0,593
9.Αυθόρμητο	0,078	0,356

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

### Επίδραση του αριθμού των παιδιών στο σχολείο

Η επίδραση του αριθμού των παιδιών του σχολείου που υπηρετούν οι διευθυντές ως προς τις απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson, όπως φαίνεται και από τους παρακάτω πίνακες. Όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, ο αριθμός παιδιών του σχολείου σχετίζεται με την καταπολέμηση [ $r=,287$  ,  $p=0,001$  ,  $p< 0,05$ ], την προετοιμασία [ $r=,299$  ,  $p=0,000$  ,  $p< 0,05$ ], την αντιμετώπιση [ $r=,294$  ,  $p=0,000$  ,  $p< 0,05$ ] και την ανάκαμψη από καταστάσεις κρίσεων [ $r=,232$  ,  $p=0,05$  ,  $p< 0,05$ ]. Ως προς το στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τον στατιστικό έλεγχο, δεν παρατηρείται καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

Πίνακας 23. Συσχέτιση του αριθμού των μαθητών των σχολείων των διευθυντών/ντριων στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και στο στυλ λήψης αποφάσεων

Αριθμός μαθητών των σχολείων	Pearson Correlation	p
1.Καταπολέμηση	0,287	<b>0,001**</b>
2.Προετοιμασία	0,299	<b>0,000**</b>
3.Αντιμετώπιση	0,294	<b>0,000**</b>
4.Ανάκαμψη	0,232	<b>0,005*</b>
5.Αποφευκτικό	-0,003	0,973
6.Διαισθητικό	-0,011	0,897
7.Λογικό	0,033	0,692
8.Εξαρτώμενο	-0,004	0,964
9.Αυθόρμητο	0,048	0,566

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

### Επίδραση της περιοχής των σχολείων

Προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της περιοχής των σχολείων των διευθυντών ως προς τις απόψεις για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων, αξιοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One- Way ANOVA) για τον υπολογισμό της διαφοράς των μέσων όρων. Ως προς τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση στην καταπολέμηση [ $F_{(10,364)}=1,480$  ,  $p=0,000$ ], την προετοιμασία [ $F_{(7,185)}=1,026$ ,  $p=0,001$ ], την αντιμετώπιση [ $F_{(3,895)}=5,563$ ,  $p=0,023$ ] και την ανάκαμψη [ $F_{(5,325)}=7,608$ ,  $p=0,006$ ] από καταστάσεις κρίσεων. Ως προς το στυλ λήψης

αποφάσεων δεν παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, όπως φαίνεται και στον πίνακα 33.

Πίνακας 24. Σχέση της περιοχής των σχολείων των διευθυντών/ντριων με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και το στυλ λήψης αποφάσεων

	ΑΣΤΙΚΗ		ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ		ΑΓΡΟΤΙΚΗ			
	N=76		N=36		N=31			
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	F	p
Καταπολέμηση	3,67	0,572	3,72	0,589	3,16	0,566	10,364	<b>0,000*</b>
Προετοιμασία	3,84	0,653	3,87	0,616	3,34	0,719	7,185	<b>0,001*</b>
Αντιμετώπιση	4,13	0,543	4,03	0,570	3,79	0,647	3,895	<b>0,023*</b>
Ανάκαμψη	3,83	0,623	3,77	0,653	3,40	0,665	5,325	<b>0,006*</b>
Αποφευκτικό	1,49	0,545	1,66	0,604	1,41	0,489	1,928	0,149
Διαισθητικό	3,08	0,624	3,06	0,583	3,28	0,458	1,549	0,216
Λογικό	4,30	0,518	4,28	0,525	4,21	0,381	0,401	0,670
Εξαρτώμενο	2,87	0,784	3,10	0,647	2,73	0,551	2,437	0,091
Αυθόρμητο	2,85	1,074	2,69	1,023	2,79	1,071	0,259	0,772

Πίνακας 25. Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική καταπολέμησης καταστάσεων κρίσης.

Καταπολέμηση καταστάσεων κρίσης

Tukey B <sup>a,b</sup>	Περιοχή Σχολείου	N	
		1	2
	Αγροτική	31	3,16
	Αστική	76	3,67
	Ημιαστική	36	3,72

Ο εκ των υστέρων έλεγχος έδειξε πως οι διευθυντές που σημείωσαν τον μικρότερο μέσο όρο στην εξοικείωση με στρατηγικές καταπολέμησης καταστάσεων κρίσης

υπηρετούν σε σχολεία σε αγροτικές περιοχές (M.T. = 3,16), ενώ αυτοί με τον μεγαλύτερο μέσο όρο υπηρετούν σε σχολεία σε ημιαστικές περιοχές (M.T. = 3,72).

Πίνακας 26. *Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης.*

Προετοιμασία για καταστάσεις κρίσης

Tukey B <sup>a,b</sup>	Περιοχή Σχολείου	N	
		1	2
	Αγροτική	31	3,34
	Αστική	76	3,84
	Ημιαστική	36	3,87

Ο εκ των υστέρων έλεγχος έδειξε πως οι διευθυντές που σημείωσαν τον μικρότερο μέσο όρο στην εξοικείωση με στρατηγικές προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης υπηρετούν σε σχολεία σε αγροτικές περιοχές (M.T. = 3,34), ενώ αυτοί με τον μεγαλύτερο μέσο όρο υπηρετούν σε σχολεία σε ημιαστικές περιοχές (M.T. = 3,87).

Πίνακας 27. *Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης.*

Αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης

Tukey B <sup>a,b</sup>	Περιοχή Σχολείου	N	
		1	2
	Αγροτική	31	3,79
	Αστική	76	4,13
	Ημιαστική	36	4,03

Ο εκ των υστέρων έλεγχος έδειξε πως οι διευθυντές που σημείωσαν τον μικρότερο μέσο όρο στην εξοικείωση με στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης υπηρετούν σε σχολεία σε αγροτικές περιοχές (M.T. = 3,79), ενώ αυτοί με τον μεγαλύτερο μέσο όρο υπηρετούν σε σχολεία σε αστικές περιοχές (M.T. = 4,13).



Πίνακας 28. *Εκ των υστέρων έλεγχος της επίδρασης της περιοχής του σχολείου στην στρατηγική ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης.*

Ανάκαμψη από καταστάσεις κρίσης

Tukey B <sup>a,b</sup>	Περιοχή Σχολείου	N	
		1	2
	Αγροτική	31	3,40
	Αστική	76	3,83
	Ημιαστική	36	3,77

Ο εκ των υστέρων έλεγχος έδειξε πως οι διευθυντές που σημείωσαν τον μικρότερο μέσο όρο στην εξοικείωση με στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης υπηρετούν σε σχολεία σε αγροτικές περιοχές (M.T. = 3,40), ενώ αυτοί με τον μεγαλύτερο μέσο όρο υπηρετούν σε σχολεία σε αστικές περιοχές (M.T. = 3,83).

### 5.2.2. Συσχετίσεις Στρατηγικών Διαχείρισης Κρίσεων Και Προφίλ Λήψης Αποφάσεων

Προκειμένου να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και του στυλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και ελέγχθηκε η στατιστική του σημαντικότητα. Στον Πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

Πίνακας 29. *Συσχέτιση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων με το στυλ λήψης αποφάσεων.*

Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων/Στυλ λήψης αποφάσεων	Αποφευκτικ ό στυλ	Διαισθητι κό στυλ	Λογικό στυλ	Εξαρτώμεν ο στυλ	Αυθόρμητ ο στυλ
Καταπολέμηση	-0,152	<b>-0,170*</b>	<b>0,247**</b>	-0,070	-0,140

Προετοιμασία	<b>-0,170*</b>	<b>-0,181*</b>	<b>0,261**</b>	-0,102	-0,125
Αντιμετώπιση	<b>-0,193*</b>	0,036	<b>0,216**</b>	-0,091	-0,042
Ανάκαμψη	<b>-0,254**</b>	-0,054	<b>0,263**</b>	-0,128	-0,100

\*\* p<0,001 \*p<0,005

Από τη στατιστική ανάλυση των συσχετίσεων, συμπεραίνεται, καταρχάς, πως η **καταπολέμηση** καταστάσεων κρίσεων σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του διαισθητικού και του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, αρνητική συσχέτιση της καταπολέμησης με το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = -0,170$ ,  $p < 0,05$ ] και θετική συσχέτιση με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = 0,247$ ,  $p < 0,01$ ].

Όσον αφορά την **προετοιμασία** για καταστάσεις κρίσεων, στον πίνακα φαίνεται ότι σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του διαισθητικού, του λογικού και του αποφευκτικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, αρνητική συσχέτιση της προετοιμασίας με το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = -0,170$ ,  $p < 0,05$ ] και το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = -0,181$ ,  $p < 0,05$ ] και μια θετική συσχέτιση με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = 0,261$ ,  $p < 0,01$ ].

Όσον αφορά την **αντιμετώπιση** καταστάσεων κρίσεων, στον πίνακα φαίνεται ότι σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του λογικού και του αποφευκτικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, θετική συσχέτιση της προετοιμασίας με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = 0,216$ ,  $p < 0,01$ ] και μια αρνητική συσχέτιση με το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = -0,193$ ,  $p < 0,05$ ].

Όσον αφορά την **ανάκαμψη** από καταστάσεις κρίσεων, στον πίνακα φαίνεται ότι σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του αποφευκτικού και του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, αρνητική συσχέτιση της προετοιμασίας το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = -0,254$ ,  $p < 0,01$ ] και μια θετική συσχέτιση με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $r = 0,263$ ,  $p < 0,01$ ].

### 5.2.3. Προβλεψιμότητα των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων ως προς τα προφίλ λήψης αποφάσεων

Προκειμένου να διερευνηθεί η δυνατότητα πρόβλεψης των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων προς τα στυλ λήψης αποφάσεων, εφαρμόστηκε η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με βηματική διαδικασία (stepwise). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στους Πίνακες 30, 31, 32 και 33.

Πίνακας 30. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές καταπολέμησης καταστάσεων κρίσης

Μοντέλο	Συντελεστές Παλινδρόμησης		Τυποποιημένοι Συντελεστές παλινδρόμησης	t	Sig.
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	2,263	0,438		5,172	<0,001
Λογικό στυλ	0,307	0,102	0,247	3,021	0,003

Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 40 το λογικό στυλ αποτελεί τον κύριο και μοναδικό προβλεπτικό παράγοντα προς την καταπολέμηση καταστάσεων κρίσης.

[ $R^2 = 5,4\%$ ,  $F_{(0,647)} = 9,126$ ,  $p = 0,003$ ].

Πίνακας 31. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές προετοιμασίας για καταστάσεις κρίσης

Μοντέλο	Συντελεστές Παλινδρόμησης		Τυποποιημένοι Συντελεστές παλινδρόμησης	t	Sig.
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	2,187	0,489		4,471	<0,001
Λογικό στυλ	0,365	0,114	0,261	3,209	0,002
1. Σταθερά	2,856	0,585		4,881	<0,001

Διαισθητικό στυλ	0,349	0,113	0,249	3,095	0,002
------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 41 το λογικό στυλ [ $R^2 = 6,1\%$   $F_{(0,730)}=10,296$ ,  $p = 0,002$ ] αποτελεί τον κύριο προβλεπτικό παράγοντα προς την προετοιμασία για καταστάσεις κρίσης. Στο μοντέλο πρόβλεψης προσθέτει σημαντικά μαζί με το λογικό στυλ και το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων [ $R^2 = 8,2\%$   $F_{(1,047)}= 7,330$ ,  $p = 0,001$ ].

Πίνακας 32. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων κρίσης

Μοντέλο	Συντελεστές Παλινδρόμησης		Τυποποιημένοι Συντελεστές παλινδρόμησης	t	Sig.
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	2,934	0,421		6,963	<0,001
Λογικό στυλ	0,257	0,098	0,216	2,624	0,010

Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 42 το λογικό στυλ [ $R^2 = 4\%$   $F_{(0,488)}= 6,887$ ,  $p = 0,010$ ] αποτελεί τον κύριο προβλεπτικό παράγοντα προς την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης.

Πίνακας 33. Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των στυλ λήψης αποφάσεων προς τις στρατηγικές ανάκαμψης από καταστάσεις κρίσης

Μοντέλο	Συντελεστές Παλινδρόμησης		Τυποποιημένοι Συντελεστές παλινδρόμησης	t	Sig.
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	2,217	0,469		4,724	<0,001
Λογικό στυλ	0,354	0,109	0,263	3,243	0,001

Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 43 το λογικό στυλ [ $R^2 = 6,3\%$   $F_{(0,745)}=10,518$ ,  $p = 0,001$ ] αποτελεί τον κύριο προβλεπτικό παράγοντα προς την ανάκαμψη από καταστάσεις κρίσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> - Συζήτηση

### 6.1 Περιγραφικές Στατιστικές Αναλύσεις

Η παρούσα ερευνητική προσέγγιση έχει ως επίκεντρο της διερεύνηση της συμβολής του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Οι επιμέρους στόχοι που ορίστηκαν αφορούσαν, καταρχάς, την εξέταση του αντίκτυπου των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος, κατά δεύτερον, τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στα στυλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και, τρίτον, στη διερεύνηση της προβλεψιμότητας των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων ως προς τα στυλ λήψης αποφάσεων. Τα ευρήματα που αναδείχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον, ιδίως αν εξετασθούν με γνώμονα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ελληνικού εκπαιδευτικού συγκείμενου.

Αυτή η μελέτη περιελάμβανε 143 διευθυντές του δημοτικού σχολείου, οι περισσότεροι από τους οποίους ήταν άνδρες. Η μέση ηλικία του δείγματος είναι τα 55 έτη και οι περισσότεροι από αυτούς είναι παντρεμένοι διευθυντές με 2 παιδιά. Οι περισσότεροι έχουν επίσης πρόσθετες πιστοποιήσεις ΤΠΕ, ενώ περίπου οι μισοί έχουν μεταπτυχιακές και άνω σπουδές. Επιπλέον, οι διευθυντές του δείγματος έχουν κατά μέσο όρο 29 έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, 9 έτη κατά μέσο όρο σε διοικητικές θέσεις και ο μέσος αριθμός μαθητών στα σχολεία τους είναι περίπου 154. Η πλειοψηφία των διευθυντών είχαν ειδικότητα ΠΕ70 (Δασκάλων), και η οργανικότητα του σχολείου τους ήταν 4-6/θέσιο και 10-12/θέσιο. Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν διευθυντές σε σχολεία του νομού Λάρισας και Μαγνησίας, ενώ τα περισσότερα σχολεία λειτουργούσαν σε αστική ή αγροτική περιοχή. Τέλος, οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν πάνω από 2 χρόνια διευθυντές στο τωρινό τους σχολείο.

Οι διευθυντές της έρευνας δήλωσαν ότι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσης που αφορούν την Καταπολέμηση, κάπως ως αρκετά εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσης που αφορούν την Προετοιμασία, αρκετά ως πάρα πολύ εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσης που αφορούν την Αντιμετώπιση και κάπως ως αρκετά εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσης που αφορούν την Ανάκαμψη. Οι ερωτηθέντες διευθυντές

δήλωσαν ότι ακολουθούν περισσότερο το Λογικό στυλ λήψης αποφάσεων, σε συνέχεια το Διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων και ακολούθως το Εξαρτώμενο στυλ λήψης αποφάσεων. Τα στυλ λήψης αποφάσεων που υιοθετούνται λιγότερο από τους διευθυντές του δείγματος της έρευνας είναι το αποφευκτικό στυλ και το αυθόρμητο στυλ.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με τα αποτελέσματα των ερευνών των Κασουλίδη (2010) και Σαβελίδη (2011), οι οποίοι καταδεικνύουν ότι οι διευθυντές εμφανίζονται σε γενικές γραμμές έτοιμοι να διαχειριστούν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στα σχολεία τους. Ακολούθως, συμφωνούν με τα ευρήματα των ερευνών των Alkhawlanι και Bin Bohari (2019), Verma, Bhat, Rangnekar και Barua (2015) και Al-Omari (2013), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης θέτει πρώτο σε προτίμηση το ορθολογικό στυλ λήψης αποφάσεων για την επιβίωση και ανάκαμψη του οργανισμού του.

## **6.2 Επίδραση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στο προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων των διευθυντών**

Ως πρώτη ερευνητική υπόθεση, διερευνάται ο αντίκτυπος του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ των διευθυντών σε σχέση με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων. Η έρευνα καθορίζει την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την διοικητική εμπειρία, την εκπαιδευτική προϋπηρεσία, την οργανικότητα και την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο ως παράγοντες που επηρεάζουν το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις εφαρμογές στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων. Αντίθετα, το φύλο, ο αριθμός παιδιών στην οικογένεια, τα λοιπά προσόντα του διευθυντή (πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε., δεύτερο πτυχίο, επιμορφώσεις, κτήση μεταπτυχιακών και ανώτερων ακαδημαϊκών τίτλων κ.ά) και η ειδικότητα δεν παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με το προφίλ λήψης αποφάσεων και τις εφαρμογές στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

Στα αποτελέσματα της έρευνας των Olorunsola και Olayemi (2011), η ηλικία των εκπαιδευτικών δεν επηρεάζει το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης των

αποφάσεων μέσα στη σχολική μονάδα, κάτι που συμφωνεί με τα ευρήματα της παρούσης έρευνας.

Μια μελέτη των Kiumi, Chemnjor και Macharia (2014) έδειξε ότι σε σύγκριση με τους δασκάλους με μέση εκπαιδευτική ζωή (δηλαδή 11-20 έτη), οι διευθυντές είναι λιγότερο πιθανό να επιλέξουν εκπαιδευτικούς που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εκπαιδευτικοί με εμπειρία άνω των 20 ετών ή με εκπαιδευτική εμπειρία κάτω των 11 ετών.

Η έρευνα των Mercy και Ujiro (2012) δείχνει ότι η εκπαιδευτική εμπειρία και η διάρκεια της υπηρεσίας θα επηρεάσει τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Η μελέτη διαπίστωσε ότι τόσο οι έμπειροι όσο και οι άπειροι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν εξίσου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επειδή η συμμετοχή δεν εξαρτάται από τα προσόντα των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί δεν χρειάζεται να έχουν πέντε ή δέκα χρόνια διδακτικής εμπειρίας για να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων.

### **6.3. Σχέση του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων**

Το επίπεδο ετοιμότητας των διευθυντών σε παράγοντες διαχείρισης κρίσεων είναι στατιστικά σημαντικά υψηλότερο, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών ζητημάτων όπως εκπαίδευση προσωπικού, σχολικός εξοπλισμός και ασκήσεις προετοιμασίας. Το υψηλό επίπεδο προετοιμασίας οφείλεται σε υποχρέωση που απορρέει από τη νομοθεσία. Σύμφωνα με αυτήν την υποχρέωση, ο διευθυντής υποχρεούται να προετοιμάσει το σχέδιο πολιτικής άμυνας που υποβάλλεται στο Υπουργείο και να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την εφαρμογή του σχεδίου οργανώνοντας προαιρετικές και υποχρεωτικές ασκήσεις, εκδήλωση εχθροπραξιών, διαφυγής, κάλυψης, πρώτων βοηθειών, από την άλλη πλευρά, τακτικών επιθεωρήσεων από το Γραφείο Πολιτικής Άμυνας και επισκέψεις αξιωματούχων κατά τη διάρκεια δοκιμαστικών ασκήσεων για παροχή συμβουλών (Κασουλίδης, 2011, σελ.202). Ωστόσο, από τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται ότι η εξοικείωση των διευθυντών με την προετοιμασία πηγάζει από την προσωπική τους εμπειρία και όχι από τη συνεχή εκπαίδευσή τους.

Οι διευθυντές της έρευνας δεν έχουν σχεδόν καμία κατάρτιση στη διαχείριση κρίσεων, και καθοδηγούνται περισσότερο από την προσωπική εμπειρία και τη μάθηση. Αυτό συμβαδίζει με τη μελέτη της Πολωνίας και του Scott (1994), οι οποίοι επεσήμαναν ότι πολλοί διευθυντές εξακολουθούν να μην έχουν κατάρτιση στην παρέμβαση σε κρίσεις (Karathanos, 2006 ).

Όσον αφορά το στυλ λήψης αποφάσεων που υιοθετήθηκε από τους διευθυντές, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το ποσοστό των λογικών στυλ λήψης αποφάσεων είναι το υψηλότερο. Η εμπιστοσύνη των διευθυντών στην ασφάλεια της ορθολογικής διαχείρισης κρίσεων σχετίζεται με τα αντίστοιχα αποτελέσματα που καταγράφονται από την ψυχολογική διαδικασία και τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στα αποτελέσματα (Κασουλίδης, 2011). Ωστόσο, οι διαχειριστές με μακροχρόνια εμπειρία διαχείρισης, εκπαιδευτική εμπειρία και εμπειρία μάθησης προτιμούν διαισθητικές μεθόδους λήψης αποφάσεων.

Οι Tormala, Clarkson και Henderson (2011) επεσήμαναν ότι αν και γενικά πιστεύεται ότι οι αβίαστες και στοχαστικές αποφάσεις είναι καλύτερες από τις αντίστοιχες άμεσες ή ενστικτώδεις αποφάσεις, δεν είναι ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη η τελική απόφαση. Όμως, οι παράγοντες και οι συνθήκες που οδήγησαν στον τρόπο επιλογής, και η γενική υπόθεση ότι ορισμένες μέθοδοι μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές από άλλες υπό ορισμένες συνθήκες. Επομένως, οι συνθήκες που επικρατούν σε κρίσεις, όπως σύντομο χρονικό διάστημα, έλλειψη πληροφοριών ή παραπληροφόρηση και η ανάγκη γρήγορης λήψης αποφάσεων, είναι ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την υιοθέτηση ενός διαισθητικού στυλ λήψης αποφάσεων (Κασουλίδης, 2011). Έρευνα από τους Rosenthal et al. (2001) προσθέτει στο γεγονός ότι ορισμένες καταστάσεις κρίσης απαιτούν αξιολόγηση και δράση μέσα σε λίγες ώρες, λεπτά ή ακόμα και ένα δευτερόλεπτο.

Η επιτακτική ανάγκη για ταχεία λήψη αποφάσεων συμβάλλει ενισχυτικά στο προσωπικό άγχος ενός περιβάλλοντος κρίσης. Παραδόξως, οι αποφασίζοντες στην κρίση αντιστέκονται στην παρόρμηση να λάβουν γρήγορες αποφάσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να επιδεινώσουν την κρίση.

Οι συσχετίσεις μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και των στυλ λήψης αποφάσεων και τα δεδομένα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των συσχετίσεων αυτών, υπογραμμίζουν πως η καταπολέμηση καταστάσεων κρίσεων



σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του διαισθητικού και του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, αρνητική συσχέτιση της καταπολέμησης με το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων και θετική συσχέτιση με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων. Όσον αφορά την προετοιμασία για καταστάσεις κρίσεων, τι σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του διαισθητικού, του λογικού και του αποφευκτικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, αρνητική συσχέτιση της προετοιμασίας με το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων και το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων και μια θετική συσχέτιση με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων. Όσον αφορά την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων, σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του λογικού και του αποφευκτικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, θετική συσχέτιση της προετοιμασίας με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων και μια αρνητική συσχέτιση με το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων. Όσον αφορά την ανάκαμψη από καταστάσεις κρίσεων, στον πίνακα φαίνεται ότι σχετίζεται σημαντικά με τις μεταβλητές του αποφευκτικού και του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, φαίνεται πως υφίσταται μία σημαντική, αρνητική συσχέτιση της προετοιμασίας το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων και μια θετική συσχέτιση με το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων.

Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα των Alkhawlanī & Bin Bohari (2019), οι οποίοι τονίζουν τη σημασία του ορθολογικού στυλ λήψης αποφάσεων για την επιτυχία της διαχείρισης κρίσεων, που σημαίνει ότι σε κάποιο βαθμό η επίδραση του μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων κατά την αντιμετώπιση κρίσεων οφείλεται στις ορθολογικές αποφάσεις που ελήφθησαν κατά την κρίση. Ως αποτέλεσμα, το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων κατά την αντιμετώπιση της κρίσης έχει τον έλεγχο της ζημιάς και τη μείωση των συνεπειών της κρίσης.

Τέλος, αξίζει να συζητηθούν οι απόψεις των διευθυντών για τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων από τις απαντήσεις που έδωσαν στην προαιρετική ανατροφοδότηση του ερωτηματολογίου (βλέπε παράρτημα σελ.124) παρόλο που ήταν μηδαμινές αναφορικά με το δείγμα της έρευνας (10 απαντήσεις σε κάθε στρατηγική διαχείρισης κρίσεων από τα 143 ερωτηματολόγια). Αρχικά, ως προς την προετοιμασία για καταστάσεις κρίσεων, οι διευθυντές δήλωσαν ότι η συνεχής και θεσμοθετημένη επιμόρφωση είναι αναγκαία για να προλάβουν καταστάσεις κρίσεων στο σχολικό χώρο όπως και για να υπάρξει κατεύθυνση ως προς την παρατήρηση της

καθημερινής ζωής του σχολείου. Αυτό για να συμβεί, απαιτεί περισσότερο χρόνο του διευθυντή εκτός γραφείου και η ουσιαστική του ενασχόληση και ανθρώπινη επαφή με τους μαθητές και το εκπαιδευτικό προσωπικό. Ως προς την στρατηγική προετοιμασίας για την αντιμετώπιση κρίσεων, οι διευθυντές της έρευνας υποστηρίζουν πως ο κύριος τρόπος να αντιμετωπίσει ο υπεύθυνος μια κρίση είναι να προετοιμαστεί μέσα από συνεχή επιμορφωτικά προγράμματα. Λιγότερες απόψεις αναφέρουν την συνεργασία του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό και ενδεχομένως με τους αρμόδιους φορείς. Επίσης, ως προς την ετοιμότητα των διευθυντών για την αντιμετώπιση κρίσεων, οι διευθυντές δήλωσαν και πάλι ότι η επιμόρφωση είναι η απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να υλοποιηθεί. Μερικοί δήλωσαν ανέτοιμοι να αντιμετωπίσουν σε ουσιαστικό βαθμό μια κατάσταση κρίσης και άλλοι θεωρούν πως οι κρίσεις είναι απρόβλεπτα γεγονότα που χρήζουν ψυχραιμίας, αν και πολλές φορές τείνουν να ενεργούν με την εμπειρία ή με το ένστικτο. Τέλος, οι διευθυντές αναφορικά με την ανάκαμψη μιας κρίσης, δήλωσαν ότι για να ανακάμψει ένας σχολικός οργανισμός από μια κρίση χρειάζεται να καταμεριστούν οι αρμοδιότητες κυρίως στους αρμόδιους φορείς και με τη συνεργασία πάντοτε του δήμου που ανήκει η σχολική μονάδα. Κατανοούν την ανάγκη ύπαρξης ολοκληρωμένων προγραμμάτων παρέμβασης και κατάλληλα σχεδιασμένων σχεδίων εκτάκτων αναγκών.

#### **6.4. Οι διαστάσεις του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών ως προβλεπτικοί παράγοντες των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων**

Κατά τη στατιστική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε, προκειμένου να διερευνηθεί σε τι βαθμό τα στυλ λήψης αποφάσεων αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων, διαπιστώθηκε ότι για τη διάσταση της εφαρμογής στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων κύριος και μοναδικός προβλεπτικός παράγοντας είναι το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα, στις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων που αφορούν την καταπολέμηση, την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη διαπιστώνεται σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Όσον αφορά τη διάσταση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων για την προετοιμασία, οι προβλεπτικοί παράγοντες είναι το

λογικό στυλ λήψης αποφάσεων αλλά και το διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων, το οποίο προσθέτει σημαντικά σε αυτή την πρόβλεψη. Κατά τη λήψη μιας απόφασης οι διευθυντές χρησιμοποιούν και τα 5 στυλ λήψης αποφάσεων, το λογικό, όμως, στυλ είναι εκείνο που υιοθετείται πιο συχνά από τους διευθυντές, σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις τους, σύμφωνα και με προηγούμενες έρευνες (Hariri, 2011· Tambe & Krishnan, 2000). Συγκεκριμένα η έρευνα του Hariri (2011) δείχνει πως το λογικό (rational) και το εξαρτημένο (dependent) στυλ είχαν θετική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ τα υπόλοιπα (intuitive, avoidant, spontaneous) είχαν αρνητική σχέση και η έρευνα των Tambe και Krishnan (2000) στην Ινδία αναφέρει ότι το στυλ που επιδρά περισσότερο θετικά στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων (rational). Οι Ülgen, Sağlam και Tuğsal (2016) στην έρευνά τους, υπογραμμίζουν ότι η συνείδηση του ηγέτη έχει θετική επίδραση στη λογικό και διαισθητικό στυλ λήψης αποφάσεων αλλά έχει αρνητική επίδραση στο αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων.

Στην έρευνα των Bavořár και Orosóná (2015) βρέθηκε μικρή στατιστική συσχέτιση μεταξύ των προφίλ λήψης αποφάσεων και των αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων. Κυρίως το αυθόρμητο και το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων είχαν αρνητική συσχέτιση με τις αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων, κάτι που ισχύει εν μέρει και για το διαισθητικό στυλ στη συγκεκριμένη έρευνα. Ακόμη αρνητική ήταν η συσχέτιση του εξαρτώμενου στυλ, ενώ η μόνη θετική συσχέτιση φάνηκε να παρατηρείται στο λογικό στυλ λήψης αποφάσεων.

Οι Driver, Brousseau, και Hunsaker (1990) προτείνουν ένα δυναμικό μοντέλο για το στυλ λήψης αποφάσεων. Η λογική είναι ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν παραπάνω από ένα στυλ και υιοθετούν κάθε φορά αυτό που ταιριάζει στις περιβαλλοντικές και προσωπικές συνθήκες. Οι Brousseau, Driver, Hourihan, και Larsson (2006) συζητούν ότι η λήψη αποφάσεων και το προφίλ λήψης αποφάσεων επηρεάζονται κάθε φορά από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες υλοποιούνται. Η ανταπόκριση ενός διευθυντή, συνεπώς, πρέπει να χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα ανταπόκρισης και υιοθέτησης όλων των στυλ λήψης αποφάσεων (Brousseau et al., 2006).

Οι Summak και Kalman (2020) αναδεικνύουν την υιοθέτηση ενός συμπεριφορικού μοντέλου λήψης αποφάσεων ώστε ο διευθυντής ενός οργανισμού να είναι κοινωνικά

αποδεκτός και αποτελεσματικός τόσο στο σχολικό κοινωνικό περιβάλλον όσο και στον εργασιακό γραφειοκρατικό τομέα. Η αποδοχή του σχολικού διευθυντή από το σύνολο της σχολικής κοινότητας αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού περιγύρου είναι πράγματι νευραλγικής σημασίας για την εύρυθμη και ισορροπημένη λειτουργία του σχολείου.

## 6.5. Περιορισμοί-Προτάσεις-Μελλοντικές έρευνες

Η τρέχουσα έρευνα έχει περιορισμούς που δεν μπορούν να αγνοηθούν και αυτό συνεπάγεται με τη δυνατότητα προώθησης των αποτελεσμάτων της. Παρόλο που επιχειρήθηκε η συλλογή δεδομένων από ένα μεγάλο αντιπροσωπευτικό δείγμα διευθυντών, το δείγμα χαρακτηρίζεται περιορισμένο (N=143). Αναδεικνύεται, συνεπώς, ο αυξημένος φόρτος εργασίας των διευθυντών, γεγονός που τους οδήγησε να μην παίρνουν στα σοβαρά τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο και έτσι να το αγνοούν. Η μελέτη διεξήχθη σε σχολεία στην περιοχή της Θεσσαλίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας, επομένως δεν ήταν δυνατή η άμεση προσωπική επαφή με τους συμμετέχοντες στη μελέτη και η επικοινωνία περιορίστηκε στην αποστολή υπενθυμίσεων και την ανταλλαγή ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας της έρευνας είναι ότι η αναζήτηση της διεύθυνσης email του σχολείου πραγματοποιήθηκε μέσω του επίσημου ιστότοπου. Περιοριστικός επίσης παράγοντας της έρευνας ήταν και το γεγονός της αναζήτησης των ηλεκτρονικών διευθύνσεων των σχολείων που πραγματοποιήθηκε μέσω των επίσημων ιστοσελίδων της κάθε Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που κάποιες δεν ήταν ενημερωμένες ή και άλλες που δεν είχαν τα απαραίτητα στοιχεία ( π.χ., οργανικότητα σχολικών μονάδων κ.α.) που απαιτούνταν για τη διεξαγωγή της έρευνας. Οι περιορισμοί κατά την ερευνητική διαδικασία ξεπεράστηκαν σε ορισμένες περιπτώσεις με επικοινωνία με τη μορφή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με γονείς παιδιών που φοιτούσαν στα σχολεία της έρευνας. Πολλοί ήταν εκείνοι που παρακίνησαν τους διευθυντές του σχολείου να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, κυρίως σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές.

Επίσης θα πρέπει να επισημανθεί ότι αν και οι διευθυντές στην πλειονότητά τους απάντησαν ότι είναι προετοιμασμένοι και εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο τους, δεν τους καθιστά αυτόματα και

αποτελεσματικούς ηγέτες. Παράλληλα, η τάση των διευθυντών να υιοθετούν το λογικό στυλ λήψης αποφάσεων, δεν τους καθιστά σε απόλυτα βαθμό λογικούς ηγέτες προς τις αποφάσεις τους. Λόγω του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις μπορεί να είναι υποκειμενικές στα πλαίσια του ιδεατού (Shkedi, 1998). Η διερεύνηση και η χρήση διαφορετικού ερωτηματολογίου ή άλλης μορφής έρευνας (ποιοτικής ή μικτής) και πιθανόν διαφορετικού δείγματος (εκπαιδευτικοί και γονείς των αντίστοιχων σχολείων), θα βοηθούσε στην μεγαλύτερη αποσαφήνιση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε πάντως σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και του λογικού στυλ λήψης αποφάσεων. Για το λόγο αυτό ίσως θα έπρεπε να υπάρξουν επιμορφωτικά σεμινάρια προς ενημέρωση των διευθυντών σχετικά με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στην εκπαίδευση. Θα βοηθούσε επίσης η πραγματοποίηση παρόμοιας έρευνας σε διαφορετική χρονική περίοδο στην ίδια ή άλλη γεωγραφική περιοχή. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να εξαχθούν ακόμα περισσότερα και χρήσιμα συμπεράσματα.

Στη μελλοντική έρευνα, είναι δυνατόν να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι σχολικές μονάδες χειρίζονται περιπτώσεις κρίσεων σε εθνικό επίπεδο και σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, καθώς και να διερευνήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των διευθυντών και του προσωπικού σε περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων. Μπορεί επίσης να διερευνήσει εάν η κυβέρνηση ή άλλοι πληροφοριοδότες μπορούν να επικοινωνήσουν με το σχολείο και τον διευθυντή και να παράσχουν στο σχολικό προσωπικό εκπαίδευση σχετικά με στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.

Συνιστάται να πραγματοποιηθεί μια άλλη έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα για να καταστούν τα αποτελέσματα πιο έγκυρα. Ωστόσο, το δείγμα μπορεί να είναι σε θέση να παρέχει ενδεικτικές τάσεις και απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα αυτής της μελέτης.

Τέλος, μέρος του σταθμισμένου ερωτηματολογίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αξιολόγηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης ικανοτήτων για την αποτελεσματική επιλογή διευθυντή σχολικής μονάδας σε περίπτωση διαχείρισης κρίσεων και επιλογής στυλ λήψης αποφάσεων αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). α, Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης στο Αθανασούλα - Ρέππα Α., Κοντούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τμ. Α', Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Ίων.
- Γκούβρα, Μ., Κυρίδης, Α., Μαυρικάκη, Ε., Γκόλια, Π. (2005). Η Αγωγή Υγείας στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών του ελληνικού Δημοτικού σχολείου.
- Καραθάνος, Δ. (2006). *Διαχείριση κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του ανθρώπου, Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Βόλος
- Κασουλίδης, Γ. (2011). *Ετοιμότητα των διευθυντών δημοσίων σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στη διαχείριση κρίσεων: Ανάπτυξη μοντέλου λήψης απόφασης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης*. Διδακτορική Διατριβή. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Κατσαρός, Ι., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κιουλάφας. (2016). Διαδικασία Λήψης Απόφασης σε επίπεδο σχολικής μονάδας: Η περίπτωση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδακτική πρακτική. *Ερκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, 1–11. Όπως ανακτήθηκε από την ιστοσελίδα : [https://erkyna.gr/e\\_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t10-09.pdf](https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t10-09.pdf)
- Κοτσώρη, Σ., (2018). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την ετοιμότητα στην διαχείριση των κρίσεων στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση των σχολείων του Δήμου Τρίπολης*. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Σχολή κοινωνικών επιστημών. Τμήμα κοινωνικής και εκπαιδευτικής πολιτικής.  
Κόρινθος.

Κουτούζης, Μ., (1999). Γενικές αρχές μανατζμεντ, Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων, τομ. Α΄, *Γενικές αρχές μανατζμεντ*, Πάτρα:ΕΑΠ.

Μακρυδημήτρης, Α. (1989) *Θεωρία των αποφάσεων*, Αθήνα

Μούλελης, Η. (2015). *Στάσεις και αντιλήψεις των Εκπαιδευτικών, για την Διαχείριση Κρίσεων σε Σχολικές Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ρόδος.

Μπάκας, Θ. (2006). Ο παρωθητικός ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. *Παιδαγωγική-Θεωρία και Πράξη*, 1, 117-125

Μπάκας, Θ. (2007). Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Αδυναμίες-ελλείψεις-προοπτικές. Στο Γ. Δ. Καψάλης και Α.Ν. Κατσίκης, (επιμ.), *Πρακτικά Συνεδρίου, Η πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι Προκλήσεις της εποχής*. Ιωάννινα: Σχολή Επιστημών Αγωγής, 17-20

Μπούρας, Χ. (2019). *Η συμβολή του ηγετικού προφίλ των διευθυντών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κεντρικής Ελλάδας στη διαχείριση κρίσεων*. Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ «Επιστήμες της Αγωγής». Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ).

Νικήτα, Μ. (2018). «*Διαδικασία λήψης και εφαρμογής εκπαιδευτικών αποφάσεων από εκπαιδευτικούς Α΄θμιας Εκπαίδευσης*». Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ «Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης». Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Παπαγρηγοράκης, Μ. (2012). *Ο προγραμματισμός στη σχολική μονάδα στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής για τα Αναλυτικά Προγράμματα στην Ελλάδα. Η περίπτωση της διδασκαλίας των μαθηματικών στο Γενικό Λύκειο*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ

Παπαδόπουλος, Ι. (2015). *Περισσότερη ασφάλεια στα σχολεία*. Αθήνα: Παρισιάνου Α.Ε..

- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω-Γ. Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμένους αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: μεταίχμιο
- Πετρίδου, Ε. (1998). «Διοίκηση-Μάνατζμεντ», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη
- Σαβελίδης, Σ. (2005). *Εκτίμηση Επικινδυνότητας και Διαχείριση Κρίσεων σε Θέματα Ποιότητας, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακού, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα*.
- Σαβελίδης, Σ. (2011), *Διοικητική των κρίσεων στο ελληνικό σύστημα δευτεροβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών. Διδακτορική Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*
- Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Αθ., Χ., Γουρναρόπουλος, Γ. (2008), *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη διαχείριση κρίσεων στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο, «Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα», Παιδαγωγική Εταιρία Ελλάδος, (σσ. 344 - 354). Αθήνα: επιμ. Α. Τριλιανός και Ι. Καραμήνας.
- Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαϊτής .Χ. (2014), *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα.
- Σαϊτής, Χ. (2005) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ.(2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα
- Σαραφίδου, Γ.-Ο. (2011). *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg



- Σφακιανάκης, Μ.,Κ. (2006) *Διοικητική κρίσεων*. Αθήνα: Έλλην.
- Τσιτώτας, Κ. (2020), *Η συμβολή του ηγετικού προφίλ των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του ανθρώπου, ΠΤΔΕ, ΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Βόλος
- Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η., Στεφανάτος, Σ., (2005) «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων & Ανθρώπινος Παράγοντας», Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης). Διαθέσιμο από το Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών (Κωδ. 13525).
- Χατζηχρήστου, Χ. (επιμ.). (2011β). Διαχείριση κρίσεων στη σχολική κοινότητα (τευχ.12) στο *Κοινωνική και Συναισθηματική Αγωγή στο Σχολείο: Πρόγραμμα για την Προαγωγή της Ψυχικής Υγείας και της Μάθησης στη Σχολική Κοινότητα*. Εκπαιδευτικό υλικό για εκπαιδευτικούς και μαθητές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αθήνα: Τυπωθήτω.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Adamson, A.D., & Peacock, G.G.(2007).*Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions*. *Psychology in the Schools*, 44, 749–764.
- Alba, D. J., & Gable, R. K. (2011). *Crisis preparedness: Do school administrators and first responders feel ready to act?* Paper presented at the annual meeting of the Northeastern Educational Research Association, Rocky Hill, CT
- Allen, M., Burt, K., Bryan, E., Carter, D., Orsi, R., & Durkin, L. (2002). School counselors' preparation for and participation in crisis intervention. *Professional School Counseling*, 6, 96– 102.
- Alkhawlani, Bin Bohari. (2019). Factors that Influence Crisis Management in Yemeni Organizations: The Mediating Effect of Decision-making Styles. *RESEARCH GATE*, 1–25. Ανακτήθηκε από ιστοσελίδα : [https://www.researchgate.net/publication/335095716\\_Factors\\_that\\_Influence\\_Crisis\\_Management\\_in\\_Yemeni\\_Organizations\\_The\\_Mediating\\_Effect\\_of\\_Decision-making\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/335095716_Factors_that_Influence_Crisis_Management_in_Yemeni_Organizations_The_Mediating_Effect_of_Decision-making_Styles)
- Al-Omari, A. A. (2013). The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public School Principals. *International Education Studies*, 6(7), 100-110.
- Alutto, J. A., & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 117-125.
- Bavol'ár, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115–122.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bogler, R. (2002). *Two profiles of schoolteachers: a discriminate analysis of job satisfaction*, *Teaching and Teacher Education*, 18, 665-673.

- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Boin, A, 't Hart, P., 't Hart, P. McConnell, 't Hart, P., Preston, T. Leadership style, crisis response and blame management: *The case of Hurricane Katrina Public Adm.*, 88 (3) (2010), pp. 706-723.
- Brock, S. E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2001). *Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brock, S.E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2005). *Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο: Εγχειρίδιο για τη δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο* (Preparing for crisis in the schools: A manual for building school crisis response teams) (2η έκδοση, Επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης Χ. Χατζηχρήστου, Μετάφραση: Ε. Θεοχαράκη). Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Brock, S. E., Louvar Reeves, M. A., & Nickerson, A. B. (2014). Best practices in school crisis intervention. In P. Harrison & A. Thomas (Eds.), *Best practices in school psychology: System level services* (pp. 211–230). Bethesda, MD: National Association of School Psychologists.
- Brock, S. E., & Jimerson, S. R. (2015). School Crisis Consultation: An International Framework. In C. Hatzichristou & S. Rosenfield (Eds.) *The International Handbook of Consultation in Educational Settings*. New York: Taylor & Francis.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, 84(2), 1–10. doi:10.1225/R0602F
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York: Basic
- Cheng, C. K. (2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development. *New Horizons in Education*, 56(3), 31-46.
- Cornell, D. G., & Sheras, P. L. (1998). Common errors in school crisis response: Learning from our mistakes. *Psychology in the Schools*, 35, 297–307.

- Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2006). *Effective public relations.*, 9th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Devitt, K.R. and Borodzicz, E.P. (2008). Interwoven leadership: The missing link in multi-agency major incident response. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4): 208–16.
- Djurovic, M., & Mamula, T., (2014). The importance of integration of safety and health at work into secondary education. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 11-20. Ανακτήθηκε από ιστοσελίδα : [http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2\\_3.php](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2_3.php)
- Dunham, J. (1995). *Developing effective school management*. London: Routledge.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Elliott, D., Harris, K. and Baron, S. (2005). Crisis management and service marketing. *Journal of Services Marketing*, 19(5): 336–45.
- FEMA (Federal Emergency Management Agency) (2002), “ *How schools can become more disaster resistant*”, FEMA, retrieved from: <http://www.fema.gov/disaster/4085/updates/fema-kids-know-facts>
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association
- Fullan, M. (1991) *The New Meaning of Educational Change*. with S. Stiegelbauer. New York: Teachers College Press: Toronto: OISE Press, London: Cassell.
- Garcia, H. F. (2006, January). Effective leadership response to crisis. Strategy and Leadership. Emeraldinsight, Vol.34(Iss:1), 4-10.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry* (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hariri, H. (2011). *Leadership styles, decision-making styles, and teacher job satisfaction: an Indonesian school context* (Doctoral dissertation). James Cook University, Australia.

- Hengpiya, A. (2008). Construct validation of a school principal decision-making styles scale. *Malaysian Journal of Learning & Instruction*, 5, 41-61.
- Janis, I.L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*, New York: Free Press.
- Jimerson, S. R., Brock, S. E., & Pletcher, S. W. (2005). An Integrated Model of School Crisis Preparedness and Intervention A Shared Foundation to Facilitate International Crisis Intervention. *School Psychology International*, (263).
- Johnson, K. (2000). *School crisis management: A hands- on guide to training crisis response teams* ( 2nd ed.). Alameda, CA: Hunter House.
- Kiumi, J., & Mwangi-Chemnjor, C., & Macharia, M.K. (2014). Determinants of teacher involvement in decision making process by secondary school principals in Nyahururu sub-county, Kenya.
- Knox, K. S., & Roberts, A. R. (2005). Crisis intervention and crisis team models in schools. *Children & Schools*, 27, 93–100. doi:10.1093/cs/27.2.93
- Kreitner, R. (2008). *Management*. (11 th Edition). Canada: Houghton Mifflin Harcourt.
- Mayer, B. W., Moss, J., & Dale, K. (2008). Disaster and preparedness: lessons from Hurricane Rita. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(1), 14-23.
- McCarty, S. (2012). *K-12 School leaders and school crisis: An exploration of principals' school crisis competencies and preparedness* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Mercy, O. & Ujiro, I. (2012). Influence of Teachers Participation in Decision Making on their Job Performance in Public and Private Secondary Schools in Oredo Local Government area of Edo State, Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*. 1(5), 12-22. Retrieved from: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>
- Mitroff, I. I. (2001). *Managing Crises before They Happen*. New York: American Management Association.

- Mitroff, I. & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4): 109–15.
- Montana, P. & Charnov, B. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Nickerson, A. B., & Zhe, E. J. (2004). Crisis prevention and intervention: A survey of school psychologists. *Psychology in the Schools*, 41, 777–788.
- Ölçüm, D., & Titrek, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 197. 1936-1946. 10.1016/j.sbspro.2015.07.575.
- Olorunsola, E & Abiodun-Oyebanji, Olayemi. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. 3. 78-84.
- Ozmen. F., (2006). The level of preparedness of the schools for disasters from the aspect of the schools principals. *Disaster Prevention and Management*, 1-13.
- Ανακτήθηκε από ιστοσελίδα [https://www.preventionweb.net/files/5135\\_TR01EQ832-Ft.pdf](https://www.preventionweb.net/files/5135_TR01EQ832-Ft.pdf)
- Pashiardis, P. (1993). Group decision making: the role of the principal. *International Journal of Educational Management*, 7(2), 8-11.
- Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive* 7, no. 1: 48\_59.
- Poland, Scott, Cypress-Fairbanks ISD, Psychological Services, Houston, TX, US (1994) The role of school crisis intervention teams to prevent and reduce school violence and trauma. *School Psychology Review*, 23(2), 175-189.
- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58
- Rosenthal, U., Boin, R. A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crisis: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher LTD.

- Sanzo, K. L., Sherman, W. H., & Clayton, J. (2011). Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 31-45.
- Schwarber, P. D. (2005). Leaders and the decision-making process. *Management Decision*, 43(7/8), 1086-1092.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: A matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*. 25. 646-662. 10.1108/01437730410564988.
- Shearn. P., & Weyman A. (2005). *Risk Education: A survey of schools in England, Scotland and Wales*. Health & Safety Laboratory.
- Slaikew, K. A. (1984). *Crisis intervention: A handbook for practice and research*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Skinner, C, & Mersham, G. (2002). *Disaster Management*, 2nd ed, Oxford University Press, Southern Africa.
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership and Management: Formerly School Organisation*, 32( 1), 57– 71.
- Summak, M., S., and Kalman, M. (2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. *CEPS JOURNAL*. Published. <https://doi.org/10.26529/cepsj.527>
- Tambe, A., & Krishnan, V. (2000). Leadership in Decision-Making. *Indian Management*. 39. 69-79.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Tormala, Z. L., Clarkson, J. J., & Henderson, M. D. (2011). Does fast or slow evaluation foster greater certainty? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(3), 422- 434.

- U. S. Department of Education, Office of Safe and Drug-Free Schools (2007). Practical information on crisis planning: A guide for schools and communities. Washington, DC: Author.
- Verma, N., Bhat, A. B., Rangnekar, S., & Barua, M. (2015). Association between leadership style and decision making style in Indian organisations. *Journal of Management Development*, 34(3), 246-269.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82–94.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968-978.
- Wilson, N., & McClean, S. I. (1994). *Questionnaire design: a practical introduction*. Coleraine: University of Ulster.
- Young, M.A. (1998). The community crisis response team training manual (2 nd ed.). Washington, DC: National Organization for Victim Assistance.
- Yukl, G.A. (2013) *Leadership in Organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ι.ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Αγαπητέ/ή κύριε/κυρία διευθυντή/ντρια.,

Ονομάζομαι Γκοτσοπούλου Βασιλική και είμαι εκπαιδευτικός ΠΕ 60 Νηπιαγωγός.

Στο πλαίσιο των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, έχω αναλάβει την ερευνητική εργασία με τίτλο:

"Η συμβολή του προφίλ λήψης αποφάσεων των διευθυντών σχολικών μονάδων Α/θμιας Εκπαίδευσης στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων".

Κύριε/Κυρία διευθυντή/ντρια.,

Η συμβολή σας στην έρευνα είναι ουσιαστική και πολύτιμη στην προσπάθεια να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, αυτό που ενδιαφέρει είναι η καταγραφή της προσωπικής σας γνώμης.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν ενέχει κανένα πεδίο που να αφορά προσωπικά στοιχεία ή στοιχεία της σχολικής μονάδας. Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και οι πληροφορίες που θα προκύψουν, θα αναλυθούν στατιστικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Για οποιαδήποτε πληροφορία μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο: vickygkots@gmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Γκοτσοπούλου Βασιλική

## ii. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### 1. Α΄ ΜΕΡΟΣ - Δημογραφικά στοιχεία

#### 1.1 Φύλο

1. Άντρας

2. Γυναίκα

#### 1.2 Ηλικία

#### 1.3 Οικογενειακή κατάσταση

1. Άγαμος

2. Έγγαμος

3. Διαζευγμένος

4. Σε χηρεία

#### 1.4 Αριθμός παιδιών στην οικογένεια

#### 1.5 Πρόσθετα προσόντα (Σημειώστε όσα έχετε)

1. Πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε.

2. Διδασκαλείο

3. ΣΕΛΔΕ-ΠΕΚ

4. Ετήσια Επιμόρφωση σε ΑΕΙ-ΤΕΙ

5. 2ο Πτυχίο από ΑΕΙ-ΤΕΙ

6. Μεταπτυχιακό

7. Διδακτορικό

250

8. Τίποτα από τα παραπάνω

Άλλο....

#### 1.6 Διοικητική εμπειρία (σε έτη) σε θέση ευθύνης

#### 1.7 Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας

#### 1.8 Ειδικότητα

1. ΠΕ 06

2. ΠΕ 11

3. ΠΕ 70

4. ΠΕ 86

Άλλο...

1.9 Οργανικότητα του σχολείου που υπηρετείτε.( π.χ. 6/ Θέσιο)

1.10 Αριθμός παιδιών στο σχολείο

1.11 Νομός σχολείου

1. Καρδίτσας

2. Λάρισας

3. Μαγνησίας

4. Τρικάλων

1.12 Το σχολείο λειτουργεί σε περιοχή

1. Αστική

2. Ημιαστική

3. Αγροτική

## Β' ΜΕΡΟΣ

2. Κλίμακα Διαχείρισης Κρίσεων

"School Crisis Management Competencies Survey (SCMCS)" του McCarty (2012).

(Προσαρμογή στα ελληνικά από Μπούρα, Χ., 2019).

Οι παρακάτω ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες. Αυτή η πρώτη σειρά ερωτήσεων αφορά σε ορισμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ των καταστάσεων κρίσης.

1) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να διεξάγετε έναν έλεγχο ασφάλειας;

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Κάπως

ο Αρκετά

ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να διεξάγετε έναν έλεγχο ασφάλειας;

ο Πανεπιστημιακή Γνώση

ο Ενδουπηρεσιακή επιμόρφωση

ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα

- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

2) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να καθορίσετε μια ομάδα προγραμματισμού για πρόληψη έκτακτων αναγκών;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να καθορίσετε μια ομάδα προγραμματισμού για πρόληψη έκτακτων αναγκών;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

3) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να συνεργαστείτε με τους αρμόδιους φορείς αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να συνεργαστείτε με τους αρμόδιους φορείς αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση

ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα

ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο

ο Προσωπική εμπειρία

ο Κανένα από τα παραπάνω

4) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να υλοποιήσετε ένα πρόγραμμα πρόληψης σχολικού εκφοβισμού;

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Κάπως

ο Αρκετά

ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να υλοποιήσετε ένα πρόγραμμα πρόληψης σχολικού εκφοβισμού;

ο Πανεπιστημιακή Γνώση

ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση

ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα

ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο

ο Προσωπική εμπειρία

ο Κανένα από τα παραπάνω

5) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να υλοποιήσετε ένα πρόγραμμα πρόληψης αυτοκτονιών ;

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Κάπως

ο Αρκετά

ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να υλοποιήσετε ένα πρόγραμμα πρόληψης αυτοκτονιών;

ο Πανεπιστημιακή Γνώση

ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση

ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα

ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο

ο Προσωπική εμπειρία

ο Κανένα από τα παραπάνω

Προαιρετικά: Παρακαλώ μοιραστείτε τις όποιες σκέψεις για την δική σας προετοιμασία για την πρόληψη κρίσεων.

.....

.....

.....

.....

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες. Αυτή η δεύτερη σειρά ερωτήσεων ρωτά για ορισμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ για καταστάσεις κρίσης.

6) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να δημιουργήσετε ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων;

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Κάπως

ο Αρκετά

ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να δημιουργήσετε ένα σχέδιο κρίσεων;

ο Πανεπιστημιακή Γνώση

ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση

ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα

ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο

ο Προσωπική εμπειρία

ο Κανένα από τα παραπάνω

7) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να καθορίσετε ρόλους και αρμοδιότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων;

ο Καθόλου

- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να καθορίσετε ρόλους και αρμοδιότητες της ομάδας διαχείρισης κρίσεων;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

8) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να αναπτύξετε σχέδιο επικοινωνίας σε περίοδο αντιμετώπισης μιας μορφής κρίσης;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να αναπτύξετε σχέδιο επικοινωνίας σε περίοδο αντιμετώπισης μιας μορφής κρίσης;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

9) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να σχεδιάσετε τα βήματα δράσης για να ασφαλίσετε το σχολείο σε έκτακτο περιστατικό;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να σχεδιάσετε τα βήματα δράσης για να ασφαλίσετε το σχολείο σε έκτακτο περιστατικό;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

10) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να προετοιμάσετε ασκήσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεων για το προσωπικό και τους μαθητές σε συνεργασία με τους φορείς έκτακτης ανάγκης;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να προετοιμάσετε ασκήσεις έκτακτης ανάγκης και κρίσεων για το προσωπικό και τους μαθητές σε συνεργασία με τους φορείς έκτακτης ανάγκης;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω



11) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να δημιουργείτε ή να βοηθήσετε στη διαδικασία δημιουργίας ομάδας ανταπόκρισης στην κρίση;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να δημιουργείτε ή να βοηθήσετε στη διαδικασία δημιουργίας ομάδας ανταπόκρισης στην κρίση;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

Προαιρετικά: Ποιά η δική σας οπτική αναφορικά με το πλαίσιο προετοιμασίας για την αντιμετώπιση κρίσεων;

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες. Αυτή η τρίτη ομάδα ερωτήσεων ρωτά για ορισμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ καταστάσεων κρίσης.

12) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να αναλάβετε τον ρόλο του επικεφαλής των εκτάκτων περιστατικών σε μια κατάσταση κρίσης;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να αναλάβετε τον ρόλο του επικεφαλής των εκτάκτων περιστατικών σε μια κατάσταση κρίσης;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

13) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να αναγνωρίσετε τις ανάγκες προστασίας και ασφάλειας του σχολείου;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να αναγνωρίσετε τις ανάγκες προστασίας και ασφάλειας του σχολείου;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

14) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να τεκμηριώσετε τις ενέργειές σας στη διάρκεια ενός κρίσιμου συμβάντος;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να τεκμηριώσετε τις ενέργειές σας στη διάρκεια ενός κρίσιμου συμβάντος;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

15) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να επικοινωνήσετε με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια κατάσταση κρίσης ;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να επικοινωνήσετε με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια κατάσταση κρίσης;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

16) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να συνδράμετε στα θύματα και στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων (ιατρική, ψυχολογική, βασικές υποστηρίξεις);

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να συνδράμετε στα θύματα και στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων (ιατρική, ψυχολογική, βασικές υποστηρίξεις);

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

17) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να συνεργαστείτε με άλλους επικεφαλής εκτάκτων περιστατικών στο πλαίσιο ενός συντονιστικού οργάνου;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να συνεργαστείτε με άλλους επικεφαλής εκτάκτων περιστατικών στο πλαίσιο ενός συντονιστικού οργάνου;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

18) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να ειδοποιήσετε τους αρμόδιους φορείς εκτάκτων αναγκών;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να ειδοποιήσετε τους αρμόδιους φορείς εκτάκτων αναγκών;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

19) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να υλοποιήσετε εκκένωση του σχολείου σας σε ασφαλή τοποθεσία;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να υλοποιήσετε εκκένωση του σχολείου σας σε ασφαλή τοποθεσία ;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

Προαιρετικά: Μοιραστείτε τις σκέψεις που θα θέλατε σχετικά με την ετοιμότητά σας για αντιμετώπιση κρίσεων.

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες. Αυτό το τέταρτο σύνολο ερωτήσεων αναρωτιέται για ορισμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ΑΝΑΚΑΜΨΗ από τις καταστάσεις κρίσης.

20) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να επιστρέψει το σχολικό περιβάλλον σε μια ήρεμη καθημερινότητα όσο το δυνατόν γρηγορότερα;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να επιστρέψει το σχολικό περιβάλλον σε μια ήρεμη καθημερινότητα όσο το δυνατόν γρηγορότερα;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

21) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να διεξάγετε έλεγχο ασφαλείας μετά την κρίση για να καθορίσετε αν υπάρχει ανάγκη επισκευών;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να διεξάγετε έλεγχο ασφαλείας μετά την κρίση για να καθορίσετε αν υπάρχει ανάγκη επισκευών;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

22) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να επικοινωνήσετε με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την ευρύτερη κοινωνία μετά το τέλος της κρίσης;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να επικοινωνήσετε με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την ευρύτερη κοινωνία μετά το τέλος της κρίσης;

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία
- ο Κανένα από τα παραπάνω

23) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να εκτιμήσετε τις συναισθηματικές ανάγκες του προσωπικού του σχολείου, των μαθητών, των οικογενειών και των υπευθύνων αντιμετώπισης μιας κρίσης;

- ο Καθόλου
- ο Λίγο
- ο Κάπως
- ο Αρκετά
- ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να εκτιμήσετε τις συναισθηματικές ανάγκες του προσωπικού του σχολείου, των μαθητών, των οικογενειών και των υπευθύνων αντιμετώπισης μιας

- ο Πανεπιστημιακή Γνώση
- ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση
- ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα
- ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο
- ο Προσωπική εμπειρία

ο Κανένα από τα παραπάνω

24) Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το πώς να αξιολογήσετε και να μελετήσετε τις μελλοντικές επιπτώσεις μιας κρίσης και της ανταπόκρισης του σχολείου σας σε αυτή;

ο Καθόλου

ο Λίγο

ο Κάπως

ο Αρκετά

ο Πάρα πολύ

Τι συνέβαλε περισσότερο στην εξοικείωσή σας με το πώς να αξιολογήσετε και να μελετήσετε τις μελλοντικές επιπτώσεις μιας κρίσης και της ανταπόκρισης του σχολείου σας σε αυτή;

ο Πανεπιστημιακή Γνώση

ο Ενδουπηρεσιακή Κατάρτιση

ο Επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου που τώρα υπηρετείτε στο παραπάνω θέμα

ο Άλλη εκπαίδευση/εργαστήριο

ο Προσωπική εμπειρία

ο Κανένα από τα παραπάνω

Προαιρετικά: Μοιραστείτε τις σκέψεις που θα θέλατε σχετικά με την ανάκαμψη μιας κρίσης.

.....

Τέλος, οι παρακάτω ερωτήσεις θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το προφίλ σας και τις πρόσθετες πληροφορίες που μπορεί να προσφέρετε. Παρακαλώ ΔΕΝ παρέχετε ονόματα προσώπων (συμπεριλαμβανομένου και εσάς) ή εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (συμπεριλαμβανομένων των σημερινών / παρελθόντων εργοδοτών ή σχολών που έχετε παρακολουθήσει)

Πόσα χρόνια εργάζεστε ως διευθυντής/ντρια στο συγκεκριμένο σχολείο;

ο 0-1

ο 2-4

ο 5+

Ποιο είναι το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;



- ο ΑΕΙ
- ο ΤΕΙ
- ο Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- ο Διδακτορικό Δίπλωμα

### Γ' ΜΕΡΟΣ

#### 3. Κλίμακα General Decision-Making Style Instrument (GDMS) των Scott and Bruce (1995) ΣΤΥΛ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις διερευνούν το στυλ λήψης αποφάσεων του/της διευθυντή/διευθύντριας. Για κάθε ερώτηση επιλέξτε τον αριθμό που αντανακλά πληρέστερα την άποψή σας σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.

1= Διαφωνώ απόλυτα
2= Διαφωνώ λίγο
3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
4= Συμφωνώ αρκετά
5= Συμφωνώ απόλυτα

1.	Όταν παίρνω αποφάσεις, τείνω να βασίζομαι στη διαίσθησή μου.	1	2	3	4	5
2.	Σπάνια παίρνω σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτώ άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
3.	Όταν παίρνω μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό για μένα να αισθάνομαι ότι αυτή η απόφαση είναι η σωστή παρά να έχω μια λογική εξήγηση για αυτήν.	1	2	3	4	5
4.	Κάνω διπλό έλεγχο στις πηγές των πληροφοριών που διαθέτω, για να είμαι βέβαιος/η ότι έχω τα σωστά δεδομένα πριν πάρω αποφάσεις.	1	2	3	4	5
5.	Χρησιμοποιώ τις συμβουλές άλλων ανθρώπων για τη λήψη δικών μου σημαντικών αποφάσεων.	1	2	3	4	5
6.	Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων, γιατί νιώθω	1	2	3	4	5

	άβολα όταν τις σκέφτομαι.					
7.	Παίρνω αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	1	2	3	4	5
8.	Κατά τη λήψη αποφάσεων κάνω αυτό που αισθάνομαι φυσικό εκείνη τη στιγμή.	1	2	3	4	5
9.	Λαμβάνω γενικά γρήγορες αποφάσεις.	1	2	3	4	5
10.	Μου αρέσει να έχω κάποιον να με οδηγεί προς τη σωστή κατεύθυνση όταν έρχομαι αντιμέτωπος με σημαντικές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
11.	Η λήψη αποφάσεών μου απαιτεί προσεκτική σκέψη.	1	2	3	4	5
12.	Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εμπιστεύομαι τα εσωτερικά μου συναισθήματα και αντιδράσεις.	1	2	3	4	5
13.	Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εξετάζω διάφορες επιλογές που αφορούν έναν καθορισμένο στόχο.	1	2	3	4	5
14.	Αποφεύγω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέχρις ότου ασκηθεί πίεση.	1	2	3	4	5
15.	Συχνά παίρνω παρορμητικές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
16.	Όταν παίρνω αποφάσεις, βασίζομαι στα ένστικτά μου.	1	2	3	4	5
17.	Γενικά , παίρνω αποφάσεις που μου φαίνονται σωστές.	1	2	3	4	5
18.	Συχνά χρειάζομαι τη βοήθεια άλλων ανθρώπων όταν παίρνω σημαντικές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
19.	Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων όποτε είναι δυνατόν.	1	2	3	4	5
20.	Συχνά παίρνω αποφάσεις αυθόρμητα.	1	2	3	4	5
21.	Συχνά αναβάλλω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.	1	2	3	4	5
22.	Αν έχω την υποστήριξη των άλλων , είναι πιο εύκολο για μένα να πάρω σημαντικές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
23.	Γενικά λαμβάνω σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	1	2	3	4	5

24.	Παίρνω γρήγορες αποφάσεις.	1	2	3	4	5
25.	Συνήθως έχω μια λογική βάση για τη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5

### iii. ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι παράγοντες εκτιμήθηκαν με την μεθοδολογία εκτίμησης των παραγόντων Principal component analysis, η οποία αποτελεί την πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο. Αναζητεί το γραμμικό συνδυασμό των μεταβλητών έτσι ώστε να επεξηγείται από τους παράγοντες η μέγιστη μεταβλητότητα των μεταβλητών.

Από τον πίνακα KMO and Bartlett's test προκύπτει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης (ο δείκτης  $KMO=0.754 > 0.6$ , p-τιμή του Bartlett's test of sphericity  $< 0.05$ ).

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1433,229
	df	300
	Sig.	,000

Στον πίνακα Communalities μπορούμε να «δούμε» το ποσοστό της μεταβλητότητας κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τον αριθμό των παραγόντων που προσαρμόστηκε (άρα είναι ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1). Η πρώτη στήλη (Initial) είναι πάντοτε 1 όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος των κύριων συνιστωσών. Έτσι για παράδειγμα παρατηρούμε ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο ερμηνεύει μόνο το 55,9% της πρώτης ερώτησης «Όταν παίρνω αποφάσεις, τείνω να βασίζομαι στη διαίσθησή μου». Αυτό σημαίνει ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο δεν είναι ιδιαίτερα καλό.

Communalities	Initial	Extraction
1.Όταν παίρνω αποφάσεις, τείνω να βασίζομαι στη διαίσθησή μου.	1,000	,559
2.Σπάνια παίρνω σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτώ άλλους ανθρώπους.	1,000	,499
3.Όταν παίρνω μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό για μένα να αισθάνομαι ότι αυτή η απόφαση είναι η σωστή παρά να έχω μια λογική εξήγηση για αυτήν.	1,000	,374
4.Κάνω διπλό έλεγχο στις πηγές των πληροφοριών που διαθέτω , για να είμαι βέβαιος/η ότι έχω τα σωστά δεδομένα πριν πάρω αποφάσεις.	1,000	,296
5.Χρησιμοποιώ τις συμβουλές άλλων ανθρώπων για τη λήψη	1,000	,694

δικών μου σημαντικών αποφάσεων.		
6.Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων , γιατί νιώθω άβολα όταν τις σκέφτομαι.	1,000	,614
7.Παίρνω αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	1,000	,667
8.Κατά τη λήψη αποφάσεων κάνω αυτό που αισθάνομαι φυσικό εκείνη τη στιγμή.	1,000	,316
9.Λαμβάνω γενικά γρήγορες αποφάσεις.	1,000	,844
10.Μου αρέσει να έχω κάποιον να με οδηγεί προς τη σωστή κατεύθυνση όταν έρχομαι αντιμέτωπος με σημαντικές αποφάσεις.	1,000	,520
11.Η λήψη αποφάσεών μου απαιτεί προσεκτική σκέψη.	1,000	,572
12.Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εμπιστεύομαι τα εσωτερικά μου συναισθήματα και αντιδράσεις.	1,000	,630
13.Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εξετάζω διάφορες επιλογές που αφορούν έναν καθορισμένο στόχο.	1,000	,434
14.Αποφεύγω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέχρις ότου ασκηθεί πίεση.	1,000	,459
15.Συχνά παίρνω παρορμητικές αποφάσεις.	1,000	,525
16.Όταν παίρνω αποφάσεις, βασίζομαι στα ένστικτά μου.	1,000	,648
17.Γενικά , παίρνω αποφάσεις που μου φαίνονται σωστές.	1,000	,622
18.Συχνά χρειάζομαι τη βοήθεια άλλων ανθρώπων όταν παίρνω σημαντικές αποφάσεις.	1,000	,767
19.Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων όποτε είναι δυνατόν.	1,000	,620
20.Συχνά παίρνω αποφάσεις αυθόρμητα.	1,000	,454
21.Συχνά αναβάλλω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.	1,000	,547
22.Αν έχω την υποστήριξη των άλλων , είναι πιο εύκολο για μένα να πάρω σημαντικές αποφάσεις.	1,000	,534
23.Γενικά λαμβάνω σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	1,000	,564
24.Παίρνω γρήγορες αποφάσεις.	1,000	,815

25. Συνήθως έχω μια λογική βάση για τη λήψη αποφάσεων.	1,000	,577
--	-------	------

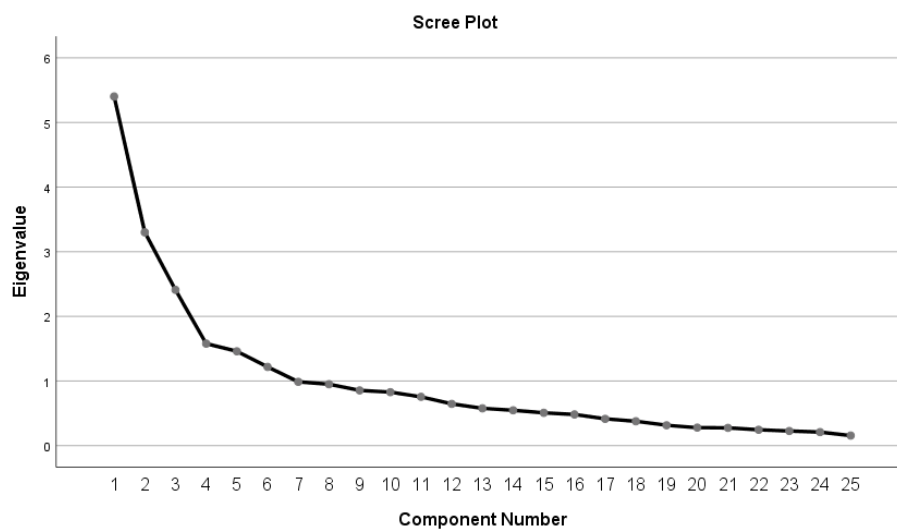
Ο πίνακας Total Variance Explained περιέχει στη στήλη Initial Eigenvalues τις ιδιοτιμές και το ποσοστό της διακύμανσης που κάθε ιδιοτιμή ερμηνεύει, άρα κάθε κύρια συνιστώσα. Στη στήλη Extaction Sum of Squared Loadings μας δίνεται το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί κάθε παράγοντας αν χρησιμοποιηθεί ο κριτήριο του προσδιορισμού του αριθμού των παραγόντων το κριτήριο του Kaiser. Τέλος στη στήλη Rotation Sum of Squared Loadings μας δίνεται το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από τους παράγοντες μετά την περιστροφή. Επομένως έχουμε 5 παράγοντες που εξηγούν το 56,5% της συνολικής διακύμανσης.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,402	21,608	21,608	5,402	21,608	21,608	3,523	14,092	14,092
2	3,301	13,202	34,810	3,301	13,202	34,810	3,260	13,038	27,130
3	2,409	9,638	44,448	2,409	9,638	44,448	2,846	11,382	38,513
4	1,578	6,313	50,761	1,578	6,313	50,761	2,630	10,520	49,032
5	1,459	5,838	56,599	1,459	5,838	56,599	1,892	7,566	56,599
6	1,218	4,873	61,472						
7	,987	3,950	65,421						
8	,950	3,802	69,223						
9	,855	3,418	72,641						
10	,828	3,310	75,951						
11	,755	3,020	78,971						
12	,646	2,584	81,555						
13	,577	2,309	83,864						
14	,547	2,188	86,051						
15	,507	2,030	88,081						
16	,482	1,928	90,010						
17	,414	1,658	91,667						
18	,377	1,509	93,176						
19	,315	1,261	94,437						
20	,278	1,113	95,551						
21	,275	1,101	96,652						

22	,246	,983	97,635						
23	,226	,906	98,541						
24	,209	,838	99,378						
25	,155	,622	100,000						

Έπειτα μας δίνεται ο πίνακας scree plot. Θα χρησιμοποιήσουμε και τους 5 παράγοντες.



Ο πίνακας Rotated Component Matrix περιέχει τις φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Από τον πίνακα αυτό μπορούμε να «ερμηνεύσουμε» τους παράγοντες.

	ΑΠΟ ΦΕΥ ΚΤΙ ΚΟ_ ΝΕΟ	ΔΙΑΙΣΘ ΗΤΙΚΟ_ ΝΕΟ	ΛΟΓΙΚΟ _ΝΕΟ	ΕΞΑΡΤΩ ΜΕΝΟ_ ΝΕΟ	ΑΥΘΟΡ ΜΗΤΟ_ ΝΕΟ
1.Όταν παίρνω αποφάσεις, τείνω να βασίζομαι στη διαίσθησή μου.		<b>,736</b>			
2.Σπάνια παίρνω σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτώ άλλους ανθρώπους.				<b>,679</b>	
3.Όταν παίρνω μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό για μένα να αισθάνομαι ότι αυτή η απόφαση είναι η σωστή παρά να έχω μια λογική εξήγηση για αυτήν.		<b>,447</b>			
4.Κάνω διπλό έλεγχο στις πηγές των πληροφοριών που διαθέτω , για να είμαι			<b>,464</b>		

βέβαιος/η ότι έχω τα σωστά δεδομένα πριν πάρω αποφάσεις.					
5.Χρησιμοποιώ τις συμβουλές άλλων ανθρώπων για τη λήψη δικών μου σημαντικών αποφάσεων.				,797	
6.Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων , γιατί νιώθω άβολα όταν τις σκέφτομαι.	,689				
7.Παίρνω αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.			,793		
8.Κατά τη λήψη αποφάσεων κάνω αυτό που αισθάνομαι φυσικό εκείνη τη στιγμή.		,493			
9.Λαμβάνω γενικά γρήγορες αποφάσεις.					,864
10.Μου αρέσει να έχω κάποιον να με οδηγήει προς τη σωστή κατεύθυνση όταν έρχομαι αντιμέτωπος με σημαντικές αποφάσεις.				,680	
11.Η λήψη αποφάσεών μου απαιτεί προσεκτική σκέψη.			,660		
12.Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εμπιστεύομαι τα εσωτερικά μου συναισθήματα και αντιδράσεις.		,719			
13.Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εξετάζω διάφορες επιλογές που αφορούν έναν καθορισμένο στόχο.			,594		
14.Αποφεύγω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέχρις ότου ασκηθεί πίεση.	,620				
15.Συχνά παίρνω παρορμητικές αποφάσεις.	,645				
16.Όταν παίρνω αποφάσεις, βασίζομαι στα ένστικτά μου.		,751			
17.Γενικά , παίρνω αποφάσεις που μου φαίνονται σωστές.		,738			
18.Συχνά χρειάζομαι τη βοήθεια άλλων ανθρώπων όταν παίρνω σημαντικές αποφάσεις.				,826	
19.Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων όποτε είναι δυνατόν.	,785				
20.Συχνά παίρνω αποφάσεις αυθόρμητα.	,519				
21.Συχνά αναβάλλω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.	,733				
22.Αν έχω την υποστήριξη των άλλων , είναι πιο εύκολο για μένα να πάρω σημαντικές αποφάσεις.		,422			
23.Γενικά λαμβάνω σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή.	,606				



24.Παίρνω γρήγορες αποφάσεις.					,863
25.Συνήθως έχω μια λογική βάση για τη λήψη αποφάσεων.			,649		

Παρατηρούμε ότι υπάρχουν μεταβλητές που «φορτίζουν» σε περισσότερους από έναν παράγοντες. Συνηθέστερα στις κοινωνικές επιστήμες αυτές αποκλείονται και η παραγοντική ανάλυση διεξάγεται από την αρχή. Αν θέλαμε να δώσουμε μία ελεύθερη ερμηνεία στους 5 παράγοντες που προέκυψαν θα λέγαμε ότι ο πρώτος περιγράφει το αποφευκτικό στυλ λήψης αποφάσεων , ο δεύτερος το διαισθητικό στυλ , ο τρίτος το λογικό, ο τέταρτος το εξαρτώμενο και ο πέμπτος το αυθόρμητο στυλ λήψης αποφάσεων.

#### ΚΛΙΜΑΚΑ ΠΡΟΦΙΛ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ερωτήσεις	Φορτίσεις	<i>a</i>	M.O.
<b>Λογικό Στυλ</b>		<b>0,73</b>	<b>4,28</b>
Κάνω διπλό έλεγχο στις πηγές των πληροφοριών που διαθέτω , για να είμαι βέβαιος/η ότι έχω τα σωστά δεδομένα πριν πάρω αποφάσεις.	0,46		
Παίρνω αποφάσεις με λογικό και συστηματικό τρόπο.	0,79		
Η λήψη αποφάσεών μου απαιτεί προσεκτική σκέψη.	0,66		
Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εξετάζω διάφορες επιλογές που αφορούν έναν καθορισμένο στόχο.	0,59		
Συνήθως έχω μια λογική βάση για τη λήψη αποφάσεων.	0,65		
<b>Αποφευκτικό Στυλ</b>		<b>0,82</b>	<b>1,52</b>
Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων , γιατί νιώθω άβολα όταν τις σκέφτομαι.	0,69		
Αποφεύγω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων μέχρις ότου ασκηθεί πίεση.	0,62		
Συχνά παίρνω παρορμητικές αποφάσεις.	0,65		
Αναβάλλω τη λήψη αποφάσεων όποτε είναι δυνατόν.	0,79		
Συχνά παίρνω αποφάσεις αυθόρμητα.	0,52		
Συχνά αναβάλλω τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.	0,73		
Γενικά λαμβάνω σημαντικές αποφάσεις την τελευταία στιγμή	0,61		
<b>Διαισθητικό Στυλ</b>		<b>0,74</b>	<b>3,12</b>
Όταν παίρνω αποφάσεις, τείνω να βασίζομαι στη διαίσθησή μου.	0,74		
Όταν παίρνω μια απόφαση, είναι πιο σημαντικό για μένα να αισθάνομαι ότι αυτή η απόφαση είναι η σωστή παρά να έχω μια λογική εξήγηση για αυτήν.	0,45		
Κατά τη λήψη αποφάσεων κάνω αυτό που αισθάνομαι φυσικό εκείνη τη στιγμή.	0,49		
Κατά τη λήψη μιας απόφασης, εμπιστεύομαι τα εσωτερικά μου συναισθήματα και αντιδράσεις.	0,72		
Όταν παίρνω αποφάσεις, βασίζομαι στα ένστικτά μου.	0,75		
Γενικά , παίρνω αποφάσεις που μου φαίνονται σωστές.	0,74		
Αν έχω την υποστήριξη των άλλων , είναι πιο εύκολο για μένα να πάρω σημαντικές αποφάσεις.	0,42		

<b>Εξαρτώμενο Στυλ</b>		<b>0,76</b>	<b>2,90</b>
Σπάνια παίρνω σημαντικές αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτώ άλλους ανθρώπους.	0,68		
Χρησιμοποιώ τις συμβουλές άλλων ανθρώπων για τη λήψη δικών μου σημαντικών αποφάσεων	0,80		
Μου αρέσει να έχω κάποιον να με οδηγεί προς τη σωστή κατεύθυνση όταν έρχομαι αντιμέτωπος με σημαντικές αποφάσεις.	0,68		
Συχνά χρειάζομαι τη βοήθεια άλλων ανθρώπων όταν παίρνω σημαντικές αποφάσεις.	0,83		
<b>Αυθόρμητο Στυλ</b>		<b>0,86</b>	<b>2,80</b>
Λαμβάνω γενικά γρήγορες αποφάσεις.	0,86		
Παίρνω γρήγορες αποφάσεις.	0,86		

**iv. Απαντήσεις προαιρετικής ανατροφοδότησης διευθυντών/ντριων αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων**

**A) Παρακαλώ μοιραστείτε τις όποιες σκέψεις για την δική σας προετοιμασία για την πρόληψη κρίσεων.**

Απάντηση 1<sup>η</sup> : Το σχολικό περιβάλλον πρέπει να είναι προετοιμασμένο να ανταποκριθεί άμεσα, οποτεδήποτε ένας/μία ή πολλοί/ες μαθητές/τριες εισέλθει/ουν σε κατάσταση κρίσης. Οτιδήποτε αντίθετο αυξάνει την πιθανότητα αρνητικής έκβασης και αυτό είναι επικίνδυνο.

Απάντηση 2<sup>η</sup> : Αναγκαία συνθήκη, που απαιτεί διαρκή εγρήγορση, επικαιροποίηση και αυτο-μόρφωση.

Απάντηση 3<sup>η</sup> : Η επιμόρφωση και η συνεχής ενημέρωση εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών καθώς και η συνεργασία όλων αυτών για την πρόληψη και αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων είναι σημαντική!

Απάντηση 4<sup>η</sup> : Πιο ανθρώπινη επαφή του δ/ντη με τους μαθητές και το εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτό προϋποθέτει λιγότερη γραμματειακή απασχόληση του δ/ντη.

Απάντηση 5<sup>η</sup> : καθημερινή και επιμελής παρατήρηση της καθημερινής ζωής. Εντοπισμός κάθε αλλαγής .Έρευνα για την αιτία της αλλαγής .Σχεδιασμός για τον τρόπο επέμβασης και αντιμετώπισης της κρίσης.

Απάντηση 6<sup>η</sup> : η συνεχής επιμόρφωση σε τέτοια ζητήματα μας καθιστά πιο έτοιμους σε τέτοιου είδους κρίσεις.

Απάντηση 7<sup>η</sup> : Έρευνα σε ανάλογους φορείς ενημέρωσης.

Απάντηση 8<sup>η</sup> : ό,τι προβλέπει ο νόμος

Απάντηση 9<sup>η</sup> : Η δια βίου επιμόρφωση , η παρατήρηση της καθημερινής ζωής του σχολείου και η συνεργασία με φορείς διευκολύνουν τον διευθυντή στις ανάλογες πράξεις.

Απάντηση 10<sup>η</sup> : Πιστεύω στην πρόληψη σε όλα τα επίπεδα. Οι γενικές κρίσεις στη σχολική καθημερινότητα έχουν πολλές διαβαθμίσεις και είναι ιδιαίτερα συχνές. Όμως η πρόληψη ειδικότερων κρίσεων ξεκινά συνήθως από ένα "ανεπιθύμητο" περιστατικό

στη σχολική μονάδα. Συμπερασματικά, θα έλεγα ότι η πρόληψη είναι εξαιρετικά δύσκολο να είναι στοχευμένη εξ αρχής, κυρίως λόγω έλλειψης δυνατοτήτων, πόρων και χρόνου. Ωστόσο η υλοποίηση ενδοσχολικής ετοιμότητας πιστεύω πως δεν θα πρέπει να λείπει από την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε τακτική βάση.

**Β) Ποια η δική σας οπτική αναφορικά με το πλαίσιο προετοιμασίας για την αντιμετώπιση κρίσεων;**

Απάντηση 1<sup>η</sup> : Η αντιμετώπιση κρίσεων σαφώς και χρειάζεται προετοιμασία. Όμως ο χρόνος προετοιμασίας ποικίλει σημαντικά ανάλογα με την περίπτωση.

Απάντηση 2<sup>η</sup> : μπορούν να γίνουν επιμορφώσεις για το συγκεκριμένο θέμα

Απάντηση 3<sup>η</sup> : Η πρόληψη επιφέρει θετικά αποτελέσματα

Απάντηση 4<sup>η</sup> : η συλλογική προσπάθεια θα αντιμετωπίσει την κρίση επαρκώς

Απάντηση 5<sup>η</sup> : Γνωρίζω-κατανοώ-ενημερώνομαι περισσότερο-ζητώ συνεργασία-προετοιμάζω σχέδιο.

Απάντηση 6<sup>η</sup> : απαιτείται στενή συνεργασία δ/ντη με το εκπ/κο προσωπικό

Απάντηση 7<sup>η</sup> : Συνεργασία με τους καθηγητές μαθητές και τους αρμόδιους φορείς

**Γ) Μοιραστείτε τις σκέψεις που θα θέλατε σχετικά με την ετοιμότητά σας για αντιμετώπιση κρίσεων**

Απάντηση 1<sup>η</sup> : Ο ρόλος το διευθυντή είναι σημαντικός. Χρειάζεται να διαθέτει διοικητικές ικανότητες, να εντοπίζει τους κινδύνους, να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να είναι οικείος με τον πληθυσμό του σχολείου.

Απάντηση 2<sup>η</sup> : Απαιτείται ψυχραιμία που θεωρητικά υπάρχει αλλά σε κάθε κρίση χρειάζεται να ενεργοποιείται αποτελεσματικά και να αποδεικνύεται.

Απάντηση 3<sup>η</sup> : Τα Σχολεία επικαιροποιούν κάθε χρόνο το Σχέδιο εκτάκτων αναγκών , κρίσεων, πυρκαγιών, πλημμυρών, σεισμού κλπ. Κάθε χρόνο τουλάχιστο τρεις φορές το χρόνο προβαίνει σε ασκήσεις ετοιμότητας .

Απάντηση 4<sup>η</sup> : γηράσκω αεί διδασκόμενος....

Απάντηση 5<sup>η</sup> : χρειάζεται περισσότερη επιμόρφωση στους δ/ντες σχολικών μονάδων και στους εκπ/κους

Απάντηση 6<sup>η</sup> : Η ζωή μας είναι γεμάτη απρόοπτα ευχάριστα και δυσάρεστα. Εμείς καλούμαστε να απολαμβάνουμε τα ευχάριστα και να αγωνιζόμαστε να αλλάξουμε τα δυσάρεστα.

Απάντηση 7<sup>η</sup> : την ώρα της κρίσης σε επείγοντα περιστατικά κυριαρχεί το ένστικτο παρά ο λογικός και συστηματικός σχεδιασμός δράσεων

Απάντηση 8<sup>η</sup> : μεθόδευση και συχνά δοκιμές ετοιμότητας

Απάντηση 9<sup>η</sup> : υποχρεωτικές επιμορφώσεις στην έναρξη της σχ. χρονιάς για όλους

Απάντηση 10<sup>η</sup> : Δεν αισθάνομαι ιδιαίτερα έτοιμος για να αντιμετωπίσω κρίσεις. Θα έλεγα πως η ετοιμότητα είναι ένα ιδιαίτερα σχετικό θέμα, που δεν αφορά μόνο την προσωπική ικανότητα!

**Δ) Μοιραστείτε τις σκέψεις που θα θέλατε σχετικά με την ανάκαμψη μιας κρίσης.**

Απάντηση 1<sup>η</sup> : Απαραίτητη η συνεργασία με επιστημονικούς φορείς για ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα παρέμβασης.

Απάντηση 2<sup>η</sup> : Αναγκαία η συνεργασία και ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων.

Απάντηση 3<sup>η</sup> : ετοιμότητα του δήμου

Απάντηση 4<sup>η</sup> : Εάν σταματήσει να υπάρχει ο φόβος τότε θα μπορούσαμε να συνεχίσουμε τη ζωή μας από εκεί που την είχαμε αφήσει μόνο που τώρα πια θα έχουμε πλέον και περισσότερες εμπειρίες από όλα όσα ζούμε αυτή τη στιγμή.

Απάντηση 5<sup>η</sup> : συνεργασία με τους ανάλογους φορείς.

Απάντηση 6<sup>η</sup> : Δεν μπορώ να σχολιάσω εν γένει την ανάκαμψη από μια οποιαδήποτε κρίση. Πάντως το γεγονός ότι υφίστατο μια κρίση και το σχολείο έχει ανακάμψει από αυτή δείχνει απλά μια φυσιολογική εξέλιξη προς την ισορροπία!

Απάντηση 7<sup>η</sup> : η συνεργασία με τους κατάλληλους φορείς και οι ικανότητες ενός διευθυντή μπορούν σε πολλές περιπτώσεις να φέρουν το σχολείο σε ισορροπία.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.